السمات الشخصية المميزة للقادة حسب قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية لدى عيّنة من المديرين الكويتيين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام

إعداد

مشهور برغش سلطان مشعان العنزي

المشرف

الدكتور مروان طاهر الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون أول، ٢٠١٢

نوقشت هذه الرسالة (السمات الشخصية المميزة للقادة حسب قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية لدى عيّنة من المديرين الكويتيين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام)

وأجيزت بتاريخ 2012/12/20

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور مروان طاهر الزعبي، مشرفاً أستاذ مشارك - علم نفس العمل	....
الأستاذ الدكتور يوسف أبوحميدان, عضواً أستاذ , علم النفس التطبيقي	....
الدكتور أشرف القضاة , عضواً أستاذ مساعد, علم النفس الإكلينيكي	....
الدكتور مصطفى الهيلات, عضوا أستاذ مساعد, موهبة و ابداع (جامعة البلقاء التطبيقية)	....

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم ......

إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي

إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً

إلى

"أبي وأمي"

حفظهما الله ورزقني برهما

الى عمي داعم مسيرتي

الأستاذ الدكتور/ عويد سلطان المشعان الهذال العنزي

إلى إخواني الأعزاء وأخواتي الكريمات أدامهم الله

"إلى زوجتي رفيقة دربي"

نبع المحبة والإخلاص والوفاء والصبر

"إلى أبنائي فلذات كبدي"

(عبدالله، نور، فهد، عبدالرحمن)

عسى أن أكون لهم قدوة حسنة

إلى كل من له الفضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

راجياً من الله القبول

مشهور برغش سلطان الهذال العنزي

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد

ثم الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث بتقديم نصيحة أو إرشاد

شكرا للدكتور مروان الزعبي كان نعم الموجه ونعم الناصح

وشكراً للدكتور أشرف القضاة لتعاونة المثمر

كما أقدم شكري

لأعضاء لجنة المناقشة

وللدكتور فارس حلمي، وأشكر كذلك الأستاذ الدكتور يوسف أبوحميدان على توجيهاتة الصادقة، ووافر الشكر للدكتور محمد بني يونس على مساندتة لي.

ولإخواني الطلبة وأخواتي الطالبات في قسم علم النفس على مساندتهم لي.

وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

مشهور برغش العنزي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

السمات الشخصية المميزة للقادة حسب قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية لدى عيّنة من المديرين الكويتيين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام

إعداد

مشهور برغش سلطان مشعان العنزي

المشرف

الدكتور مروان طاهر الزعبي

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين الكويتيين وإذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزو للجنس أو المستوى التعليمي أو الخبرة العمليّة. وتم قياس السمات الشخصية باستخدام قائمة جاكسون المعدلة للشخصية، والتي تقيس السمات الشخصية التالية (التعقيد، سعة الميول والإهتمام، الإبتكار، التسامح، التأثر العاطفي، القلق، التعاون، حب الإختلاط بالآخرين، الثقة الإجتماعية، مستوى الطاقة، الذكاء- الفطنة الإجتماعية، المغامرة، التنظيم، القيم التقليدية، تحمل المسئولية).

تمّ اختيار عينة متاحة مكونة من (145) قيادياً في المجتمع الكويتي وكان عدد (الذكور/99، الإناث /46)، يعملون في القطاع العام، وكانت نسبتهم (الذكور68.3 %، الإناث31.7%).

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أعلى خمس سمات لدى القادة الكويتيين كانت(القيم التقليدية، تحمل المسئولية، الإبتكار، التنظيم، الثقة الإجتماعية).

وكان متوسط الذكور أعلى في بعد (سعة الميول، الإختلاط بالآخرين، المغامرة)،في حين تفوقت الإناث في بعد (التسامح، القلق).

وتشير هذه النتائج في المجمل إلى أهمية السمات الشخصية للقادة، ويوصي الباحث إلى ضرورة وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعيية وليس شخصية، والإهتمام بالدرجة العلمية عند ترقية القيادات. وضرورة وجود لجنة عليا تختص بمقابلة المرشحين لتولي مناصب القيادة، لمعرفة سماتهم الشخصية وميولهم وقدراتهم والمعارف والمهارات التى يمتلكونها قبل قبول ترشيحهم للمنصب.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تُعد القيادة المركز الرئيس في حياة أي تجمّع بشري، ولا بدّ للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتهم وتقيم العدل بينهم. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب".

وكان اهتمام العلماء والفلاسفة والمعلمين منذ القدم بموضوع القيادة على تعدد مناهجهم أو بساطة معالجتهم أو عموميتها أو عمقها. ولقد إهتم فلاسفة اليونان، كأرسطو وأفلاطون، بموضوع القيادة من خلال تبيان وتوضيح مواصفات الحاكم وتحديد جنسه، وقاموا بوضع برامج تدريبية لإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، إلى أن يصل الشخص إلى مستوى (الحاكم الفيلسوف).

وفي الفكر العربي الإسلامي لم تخلُ الأدبيات السابقة من ذكر موضوع القيادة وتحديد المواصفات التي يجب أن يتميز بها القائد، وورد مفهوم القيادة سابقاً بعدة مصطلحات "الخلافة، الإمامة، الولاية، والإمارة " (مصباح، 2003). ولقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بإختيار القائد حتى في أقل التجمعات البشرية وقال: "إذا خرج ثلاثةٌ في سفر فليُأمِّروا أحدهم" رواه أبو داوود.

ويعدُّ فهم شخصية القائد من المواضيع القديمة التي اهتم بها الفلاسفة والعلماء ووضعوا النظريات المختلفة لمعرفة أهم السمات الشخصية التي تجعل القائد مميزاً. وأول من أهتم بدراسة الشخصية هم اليونان (عبد الخالق، 1996). ولقد ركزت الكثير من الدراسات على موضوع القيادة، ففي مسح قام به المهتمون بالقيادة وجدوا أنَّ ما يقارب من (7000-9000) موضوع من أبحاث أو دراسات أو كتب تكلمت عن القيادة، ما لها و ما عليها، وكان أكثر هذه الدراسات يركز على دور القائد وسماته الشخصية. إلا أن الدراسات الحديثة سواء كانت ميدانية أو تجريبية سخرت جهودها على الموقف القيادي، وحالة الجماعة وعلى علاقة القائد مع أعضاء الجماعة خلال العمل على تحقيق الأهداف (العدلوني والسويدان، 2000). وألحَّ علماء النفس على شخص القائد، وكيف تلعب السمات الشخصية دورا أساسيا في نجاح القائد أو فشلة في تحقيق أهداف المجموعة أو المهمات التي يريدون انجازها.

وقد أشارت العديد من الدراسات النفسية إلى أن هناك علاقة وثيقة بين السمات والسلوك، حيث أن السلوك الظاهر الملاحظ يكون منبعه السمات الشخصية بالإضافة إلى الاتجاهات والميول والأفكار والمعتقدات.

ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة إستكشاف أهم السمات الشخصية التي تميز القادة في مجال العمل على عينة من المديرين العاملين في القطاع العام في المجتمع الكويتي.

مشكلة الدراسة

يرغب الباحث في هذه الدراسة إلى إستكشاف عالم القيادة الفاعلة وهل هناك سمات شخصية مشتركة بين القادة في المجتمع الكويتي وهل تتباين هذه النقاط المشتركة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة.

إن اكتشاف مثل هذه السمات المشتركة يساعدنا على وضع تصور أفضل لعملية القيادة في العمل وفهم التغيرات الديناميكية التي تحدث في شخصية القائد مع تقدم العمر والخبرة، لذلك ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات تُساعد صُنّاع القرار في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق قدراته وميوله، وكذلك في وضع البرامج التدريبية لتساعدنا في تطوير الموظفين وزيادة الدافعية والإنتاجية لديهم.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة بحاجة الوطن العربي وخصوصاً المجتمع الكويتي إلى معرفة ما هي السمات المميزة للقادة للاستفادة من النتائج في التوجيه المهني والانتقاء الوظيفي، والجانب الإرشادي كذلك بالتنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، ومن جهة أخرى عند معرفة هذه السمات الشخصية يساعد هذا الآخرين على تحقيق طموحهم والوصول إلى المراكز القيادية وذلك عندما يتبعون الإيجابيات التي وجدوها عند القياديين الكويتيين ويتجنبوا السلبيات. وتاليا بعض النقاط التي تشير إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة:

* تُعدُّ السمات الشخصية مهمة جداً في تحديد مدى نجاح القائد.
* عدم الأخذ بالسمات الشخصية عند أصحاب القرار عند التعيين والترقية.
* تحاول هذه الدراسة لفت انتباه المجتمع وصنّاع القرار إلى ضرورة الإهتمام بالسمات الشخصية لتحديد مدى نجاح القائد.

* تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي حاولت استطلاع موضوع السمات الشخصية للقادة في المجتمع الكويتي، وبإستخدام قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية، ومالهذه القائمة كمعظم الاختبارات الحديثة من ميزة بأنها تتجاوز العوامل الثقافية واللغة، وأن القصور فيها يعد محدود، وبذلك يمكن تطبيقها في أي بيئة مهما كانت، متحررة ثقافيا.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لتحديد الصفات المميزة للقادة على عينة من القياديين الإداريين الكويتيين وفق قائمة جاكسون المعدلة للشخصية وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما السمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين في المجتمع الكويتي.

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى لمتغير الجنس.

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى للمستوى التعليمي.

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تُعزى للخبرة العمليّة.

التعريف الإجرائي للمصطلحات

السمات الشخصية للقادة: حسب ما تقيسه قائمة جاكسون المعدلة للشخصية.

القائد: هو أي موظف حكومي لديه مسؤوليات قيادية ولديه موظفان اثنان على الأقل يعملون لدية ويوجههم نحو هدف.

المعلومات الديموغرافية: هي ما يُدليه الشخص عن نفسه من خلال الإفادة الذاتية.

حدود الدراسة

* عينة الدراسة كانت متاحة وذلك لصعوبة وحصر حجم مجتمع الدراسة.

* السمات الشخصية مقاسة فقط بأسلوب التقرير الذاتي.

* السمات الشخصية مقاسة فقط بقائمة جاكسون المعدّلة للشخصية.

* طبقت القائمة فقط على الوزارات التالية :

(وزارة الشئون الإجتماعية والعمل، وزارة الكهرباء والماء، وزارة الإعلام، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية)، وكانت على المديرين الكوتيين الذين كانوا على رأس عملهم. ولهذا يجب الحذر عند تعميم نتائج الدراسة دون الأخذ بالمحددات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة :

تعد القيادة من المواضيع التي أدهشت الباحثين والمفكرين ،وحاولو فك وفهم رموزها، خاصة الارتباط العاطفي بين القائد والاتباع، فسارع علماء الاجتماع إلى دراسة القيادة بأنها ظاهرة إجتماعية، بتركيزهم على السلوك الجمعي وما هي الأنظمة والقواعد التي تحكم التجمعات البشرية، ومن جهة أخرى ركز علماء النفس على شخص القائد، خاصة بعد الحربين الأولى والثانية وظهور قادة استطاعوا أن يجروا شعوباً بكاملها نحو الحرب أمثال هتلر وموسوليني وغيرهم. (عقل، ١٩٨٥).

تعريف القيادةLeadership :

لقد واجه الباحثين الكثير من الصعوبة للوصول لتعريف مقبول للمصطلحين (القائد، والقيادة) فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفه للمكانة أو المركز، ولكن البعض الآخر ينظر القيادة بأنها خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو غيره (مليكة ، ١٩٧٠) .

وفي هذا البحث سيتم توضيح مفهوم القيادة ، ومايتعلق به من مفاهيم :-

- **في اللغة:** ((القود)) في اللغة العربية تقيض ((السوق)) يقال: "يقود الدابه من أمامها، ولكن يسوق الدابه من خلفها ، وعليه فمكان القائد هو المقدمه كالدليل والمرشد والقدوه". (العدلوني؛ السويدان، ٢٠٠٠) .

- **اصطلاحا :** ذكر (الكندري ، ١٩٩٢) بأن بيجورس (Pigors)، عرف القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد إلى توجيه النشاط الإنساني بحيث يكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه"

وورد في (مصباح، ٢٠٠٣) بأن أبو العزم (١٩٧٧) عرف القيادة بأنها التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة .

ورد في (مكلفين؛ غروس ، ٢٠٠٢) بأن هولاندر (Hollander) وضح في تعريفه عن القيادة والقائد حيث قال بأن القيادة هي عمليه تمارس من خلالها السلطة على الآخرين، وعرف القائد بأنه الشخص الذي يمارس أكبر قدر من التأثير في الجماعة.

وذكر (الكندري، ١٩٩٢) أن حسين (١٩٧٦) عرف القيادة بأنها "نشاط إجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسئوليات حسب الكفاءة والإستعداد البشري والمادي المتاح.

ووضحت تيد (١٩٦٥) تعريف القيادة وقالت أنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدونه صالحاً لهم جميعاً .

وعرفتها مدرسة المشاه الأمريكية بأنها " فن التأثير في الأشخاص وتوحيدهم بطريقة معينة ، لكسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم في سبيل الوصول إلى هدف معين " (مصباح، ٢٠٠٣) .

وعرف زهران (٢٠٠٠) القيادة بأنها دور إجتماعي رئيس يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع الجماعة ويتسم بالقوة والقدرة لتوجيه سلوكهم لبلوغ أهدافهم ، وهي شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي بين القائد والاتباع حيث تبرز سمة القيادة – التبعية .

وعرف العساف (٢٠٠١) القائد بأنه هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محدده .

وحتى يتسنى فهم القيادة بشكل أوضح يجب فهم من هم التابعون، فالتابعين هم صانعوا القادة، على الأقل من ناحيتين:-

١- لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون أتباع .

٢- القيادة تُعطى عن طريق إدراك أفراد الجماعة أن عملاً يقوم به أحدهم يُؤثّر تأثيراً إيجابياً في تقدم الجماعة نحو تحقيق هدفها ، ومن تختاره قائداً لها. (زهران، ٢٠٠٠).

محاور القيادة :

يشير كل من بيرس ونيوستروم (Pierce & Newstrom, 2003) إلى أن عمليه القيادة تضم أربعه محاور أساسية:-

١- القائد (The leader): هو الشخص المسئول عن قيادة الأداء والأنشطة الخاصة بالجماعة.

٢- التابعون (The Followers): هم الأشخاص الذين إرتضوا بالقائد وبتنفيذ توجيهاته وتعليماته.

٣- السّياق (The context): هو موقف رسمي أوغير رسمي، إجتماعي أوفي العمل،حركي أو ثابت، طارئ أونمطي، معقّد أو بسيط – محيط بعلاقة القائد بالتابعين.

٤- النتائج (Out come): هي ما ينتج بين القائد والأتباع وبين القائد والموقف، مثل إحترام قرارات القائد الكفء، والأهداف المكتسبة، وإرضاء العميل، ومنتجات عالية الجودة، أو أي إستخدام من قِبَل القائد.

مما سبق يستنتج أن عملية القيادة تفاعلية وديناميه ، فالقائد يقوم بالتأثير على التابعين ، والتابعون يؤثرون على القائد ، وجميعهم يتأثرون في السياق .

نظريات القيادة:

يزخر التاريخ الإنساني بالعديد من النظريات التي حاولت أن تفسر سبب نجاح القائد، وكيف أن بعض القادة يكونوا مؤثرين وآخرين غير مؤثرين، ومن هذا المنطلق تم صياغة نظريات عديدة وسيتم عرض بعضا منها تالياً مع التركيز على نظرية السمات الشخصية نظراً لأنها جزءاً محورياً من هدف هذه الدراسة.

أولاً نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

ومحور هذه النظرية أن القادة العظام يولدون ولايصنعون.

تستند هذه النظرية على أساس وراثي وهي تركز على القائد، وكذلك تسمى النظرية الإلهامية ومن أشد الدعاة لهذه النظرية هو (Galton) الذي قدّم بيانات إحصائية وراثية تأييدا لنظريتة (المحاميد، ٢٠٠٣) ، (عمر، ١٩٩٢) ، (مليكة، ١٩٧٠). وتفترض هذه النظرية والتي تعد من أوائل النظريات التي تناولت موضوع القيادة، أن القاده هم بعض الرجال ذوي الشخصيات القوية والكفاءات الفذه، ويشيع وجود هؤلاء في أسر معينة، ويؤدي العامل الوراثي دوراً بارزاً في ظهورهم. (السيد؛ فرج؛ ومحمود، ٢٠٠٣).

وقد ذكر العدلوني، والسويدان (٢٠٠٠) في كتابهما القيادة في القرن الحادي والعشرين أن القيادة الإلهامية تتحرك من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية. ومن الأمثلة على الرجال العظام الذين تردد ذكرهم خالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبي، وتشرشل، وايزنهاور(زهران، ٢٠٠٠).

ولقد تم توجيه الكثير من النقد الشديد لهذه النظرية وذكر (Goldestiein) أن هذه النظرية لم تستطع أن تصمد أمام الدراسات الحديثة، وقال لابد للقائد مهما كان ملهماً من أتباع يشكلون الجماعة، ولابد من موقف، وهذ النظرية ركزت على عنصر واحد من عناصر القيادة الثلاثة وهو القائد (عقل، ١٩٨٥) .

وكذلك وجه (stark) نقدا آخر لهذه النظرية، بأنها تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نكتشف أي من الأفراد العاديين يمكن أن يصبح قائداً فعالاً، وإذا تم تبني منطق هذه النظرية، إذا ما حاجتنا لبرامج تدريب القادة ما داموا لا يصنعون ولكن يولدون، بالإضافة إلى أن البيانات الواقعية لم تدعم هذه النظرية مما يترتب عليه إندثارها من ساحة البحوث الحديثة، مما أصبح المجال لظهور نظرية أخرى ألا وهي نظرية السمات (السيد؛ وفرج؛ ومحمود، ٢٠٠٣).

ووجه ماكلفين وغروس (٢٠٠٢) نقدهم على هذه النظرية، وقالا أنه إذا سلمنا بصحة هذه النظرية، إذاً فإن مستقبل المجتمعات رهين بأيدي مجموعة صغيرة من الأشخاص.

ومن الإنتقادات التي وجهت بشدة لنظرية الرجل العظيم، أين دور المرأة في هذه النظرية، ألا توجد إمرأة عظيمة؟!!.

فمن ينظر إلى التاريخ يجد بالإضافة إلى وجود رجال عظماء يوجد الكثير من النساء القادة مثل " زنوبيا"، و" وكليوبترا"، و"شجرة الدر" وكذالك ملكات فرنسا وروسيا وانجلترا، ويمكن أن نرى في العهد الحديث من القياديات أمثال أنديرا غاندي، ومارجريت تاتشر وغيرهن.
وقد أسفرت عدة نتائج قام بها المهتمون بدراسة الفروق بين الرجال والنساء، في القدرة على القيادة، وجدوا نتائج متضاربة فبعضها وجد أن هناك فروقاً ضعيفة بين الذكور والإناث، وبعضها وجد أن القادة الرجال يؤدون بشكل أفضل من النساء.(الكندري، ١٩٩٢)

ويرى البعض من علماء النفس الإجتماعي أمثال (Rank)، أن الجنس لايبدوا أنه من العوامل الجوهرية التي يتم التمييز من خلاله بين القادة الجيدين عن القادة الضعاف، ولهذا فإن العديد من الدراسات تتطلب النظرة لسلوكيات وأنماط القيادة وتفاعل شخصية القائد مع الموقف سواء كان القادة ذكوراً أم إناثاً. (المرجع السابق).

ثانياً / نظرية السمات : Trail Theory:

تعد هذه النظرية من النظريات الأوائل التي فسرت القيادة وهي تستند على أساس وراثي بالإضافة إلى سمات الشخصية.

ولفهم مرتكزات النظرية وهل يتمتع القادة بصفات أوسمات معينة؟ يوضح لنا فرانسيس جالتون في كتابة المعروف " العبقرية الموروثة " الاعتقاد السائد بأن صفات القائد تعتمد على الوراثة، والتي اعتبرها جالتون بأنها تتمثل في العائلة، وأعطى مثالاً على ذلك أسرة كيندي التي خرج منها الكثير من القادة (الكندري، ١٩٩٢)

يعد ستوجديل (Stodil, 1948). أكثر من أجرى دراسات مسحية عن الخصائص المميزة للقادة وتوصل إلى عدة خصائص ومنها:

- الخصائص المادية : وتتعلق بالقدرة الجسمية والمظهر الخارجي كالطول والوزن والحيوية .
- الخصائص الذهنية : وتشمل الذكاء والقدرة اللفظية والقدرة على التنبؤ والثقافة.
- الخصائص الإنفعالية :كالذكاء والثبات والنضج الإنفعالي والحماس والتأقلم والثقة في النفس.
- الخصائص الاجتماعية: مثل التعاون والقدرة على إقامة العلاقات وكسب المحبة والتسامح ومسايرة المعايير الإجتماعية.
- خصائص تتعلق بالعمل: مثل دافع التحصيل والمثابرة واتخاذ المبادر .
- سمات عامة : حسن المظهر الأمانة، وحسن السمعة، والتمسك بالفضائل، والتدين والمحافظة على الوقت والتواضع (خليفة، ٢٠٠٣) ، (مخول، ١٩٩٧)

وقد قام علماء آخرون بعمل دراسات مسحية وتوصلوا إلى السمات والخصائص التي تميز القادة عن غيرهم وتم توضيحهم في الجدول(١) اللاحق (بيترج، ٢٠٠٦).

جدول (١) السمات والخصائص التي التي تميز القادة عن غيرهم

Stogdill ستوجديل ١٩٤٨	مان Man 1959	Stogdill ستوجديل 1974	لورد، دي فادر ، وأليجر Lord lord, devader, Alliger 1986	كيركباترك ولوك kIrkpatrick, loke 1991
الذكاء اليقظة البصيرة المسئولية المبادرة المثابرة الثقة بالنفس الاجتماعية	الذكاء الذكورية التوافق الهيمنة المحافظة الاهتمام بما هو خارج الذات	الانجاز المثابرة الرؤية المبادرة الثقة بالنفس المسئولية التعاون التسامح التأثير الاجتماعية	الذكاء الذكورية الهيمنة	الدافع الدافعية الاستقامة القدرة المعرفية القدرة العملية

وبالرغم من أن نظرية السمات لها جاذبية خاصة عند الباحثين إلا أنها لا تخلو من العيوب.

- إن الأفتراض الرئيسي لنظرية السمات لم يثبت بالدراسات التجريبية من عدة وجوه:

أ) أن الأشخاص المتشابهون بالسمات لا يتولون القيادة في جميع المواقف والأحوال.

ب) القياديون لا يعتبرون فريدون من نوعهم وفي بعض الأحيان لا يختلفوا كثيراً عن الأشخاص التابعين لهم، لذلك العديد من الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة ومرؤوسين في أوقات وأماكن مختلفة (Worchel, cooper & Goethals,1990).

- إن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر حتى لو أمتلك مجموعة من السمات، كذلك لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف (العيسوي، ١٩٧٤).
- إذا كانت هناك صفات واضحة ومحددة تفسر القيادة، إذاً كيف نفسر أن الأشخاص الذين يملكون هذه الصفات ليسوا بقادة ؟!! (psychology.about.com).

- ذكر هوي ومسكل (hoy & Miskell , 1978) أن الدراسات فشلت في تحديد السمة المشتركة بين القادة الفعالين، وفشلت لعدم قدرتها على التنبؤ المستقبلي للقادة، وأين ومتى يكون القائد فعالاً. (نصراوي، ١٩٨٦).

ثالثاً : النظرية الموقفية Situational Theory

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً وقد تم تطويره من قبل هيرس وبلانكارد (١٩٦٩)، ويستخدم على نطاق واسع في التدريب والتطوير في مجال القيادة في جميع أنحاء البلدان (بيترج، ٢٠٠٦).

تستند هذه النظرية إلى الأسس البيئية عند تفسيرها مفهوم القيادة حيث تفترض بأهمية الظروف والمواقف المتاحة في البيئة لصنع القائد الكفء في مجال عمله (عمر، ١٩٩٢).
وهذه النظرية تؤكد على أن الشخص الذي يصلح لأن يكون قائداً في موقف قد لا يصلح للقيادة في موقف آخر لأن المعطيات والظروف اختلفت (المحاميد، ٢٠٠٣).

أشار (أبو النيل، ١٩٨٥) بأن (Murphy) ذكر أن خصائص الفرد قد تتغير حسب الموقف الذى يتعرض له، فالفرد المسيطر قد يصبح خجولاً، إذ وُضع في موقف آخر غير ملائم. والنظرية الموقفية لا تنظر للقائد على أساس توفر السمات القيادية فيه، بل تعطى للموقف الذي يحيط به الأهمية الكبرى في بروز هذا القائد، وأن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف المناسبة بالنسبة له (مصباح، ٢٠٠٣). تختلف الصفات والخصائص المرغوب توافرها في القائد بإختلاف الموقف الاجتماعي ونوع العمل المراد تحقيقه وحجم الجماعة وأيضا أهدافها (التنوبي، ١٩٩٩).

ولقد تم توجيه النقد لهذه النظرية أيضا كغيرها من النظريات السابقة، في أنها .

- بنت أفتراضها على أساس وراثي مرتبط بسمات الشخصية بالرغم من إنكارها لذلك، أي السمات، وركزت على البيئة وهي التي تمكّن أي إنسان من قيادة أية جماعة والسؤال الملح، والذي يحتاج لإجابة ، إذا لم يكن عند هذا الفرد الميول ولا المهارة ولا القدرة، إذا ماذا سيحدث عندئذ؟ (عمر، ١٩٩٢).
- أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف المتوقفة على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك هذه السيطرة أصلا ؟!! (ملكية، ١٩٧٠).

- ويعاب على هذه النظرية كذلك مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات الفطرية واللازمة التى يجب أن توجد لنجاح القائد (عيسوى، ١٩٧٤) .

رابعاً / النظرية الوظيفية Functionl Theory:

تعرف النظرية الوظيفية بأنها " القيام بالوظائف الجماعية، أي القيام بالأعمال والأنشطة التي من شأنها مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها ، وتحسين نوع التفاعل بين أعضائها والحفاظ على كيان وتماسك المجموعة (التنوبي ، ١٩٩٩). ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة ؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية قد تنحصر في شخص واحد وهو القائد على كل المجموعة .(زهران، ٢٠٠٠) ، (مصباح، ٢٠٠٣).

وترى هذه النظرية أن القائد يقوم بتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة من خلال خبرته الفنية والإدارية، ويعمل كنموذج يُقتدى به، ويسعى لخلق الألفة بين أفراد الجماعة بالاعتماد على تطبيق مبدأي الثواب والعقاب (المحاميد، ٢٠٠٣).

وكذلك وجه النقد لهذه النظرية كسابقاتها من النظريات الأخرى.

بأن حصر القيادة في الوظائف التي يقوم بها بهذا الشكل السابق، يجعل عملية القيادة عملية رسمية ، مما ينطبق عليها مفهوم النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، ونموذج الإدارة العلمية لتايلور، ويجعل القائد أقرب مايكون إلى المدير الإداري، كما أنه يخرج من هذا الإطار القائد التلقائي المنبثق من الجماعة (مصباح، ٢٠٠٣).

خامساً : النظرية التفاعلية : Interaction Theory :

وكذلك تسمى (النظرية التوفيقية أو التوافقية) وتسعى هذه النظرية للجمع بين نظرية السمات والنظرية المعرفية، وهي تستند على الجمع بين المتغيرات الوراثية والبيئية، وتنظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي يتم بين القائد والموقف حيث يكون القائد عضواً في الجماعة، يدرك دوره نحوها ماله وما عليه وتدرك الجماعة هذا الدور، وهي تعتبر عملية إدراك مشترك، والنظرية تركز على الأبعاد الثلاثة للقيادة(سمات القائد، عناصر الموقف، خصائص الجماعة) (المحاميد، ٢٠٠٣).

تقوم النظرية على أساس "أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معايرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ورغباتها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي" (زهران، ٢٠٠٠).

يُعتبر فيدلر (Fiedler ،١٩٦٧) أول من حاول الجمع بين الاتجاهات في نظريات القيادة وجمعها في ثلاثة أبعاد، حيث يرى أن القيادة الناجحة لابد أن تتوفر فيها هذه الأبعاد وهي (سمات القائد، عناصر الموقف، خصائص الجماعة). وهناك بُعد رابع ظهر حديثاً وهو البعد الثقافي وأن هذا البعد الثقافي له تأثير على ثقافة المؤسسة، فهو يساعد على تكوين اتجاهات للعاملين وقيمهم المشتركة، وتحديد علاقاتهم، وأنشطتهم، وتوجهاتهم في إطار مناخ تنظيمي معروف، يسهم القائد في صياغته وتشكيله للأتباع، وثقة العاملين في القائد هي جزء من ثقافة المؤسسة ككل، وكخبرة من مكونات هذه الثقافة تتأثر بالسلوك القيادي للقائد (النوافلة، ١٩٩٣).

وأشار (زهران، ٢٠٠٠) ، (الكندري، ١٩٩٢) بأن القاضي وزيدان (١٩٨١) ذكرا بأن هذه النظرية تقوم على أساس التكامل بين المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- شخصية القائد ونشاطه في الجماعة.
- الجماعة نفسها وحاجاتهم وخصائصهم (القائد والأتباع).
- المواقف والعوامل المؤثرة في علاقات الأفراد.
- الأتباع اتجاهاتهم ومشكلاتهم.

وليس المهم في علاقات القيادة هذه المتغيرات في حد ذاتها فقط، بل المهم هو إدراك القائد لنفسه، وكذلك إدراك الآخرين له، وأيضا إدراك القائد للآخرين، وكذلك الإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف (الكندري، ١٩٩٢).

وتعد هذه النظرية شاملة ومن النظريات التي لها قبول كبير وصدى واسع عند المنظرين والمفكرين و ولكنها لا تخلو من العيوب.

- إنها تدعوا إلى المساواة والعدالة وهي تناقض بذلك نفسها بأنها تعطي بعض الأعضاء اهتماماً أكبرمن الآخرين وهذا بالطبع سيؤثر على مشاعر المجموعة ومن ثم اتجاهاتهم ثم سلوكهم.
- إنها تؤكد على أهمية التفاعل بين القائد والعضو ولكنها لم تبين كيفية الوصول إلى تفاعل مميز وعالي الجودة (بيترج، ٢٠٠٦).

سادساً : النظرية التحولية Transibional Theory:

تعرف القيادة التحولية (بأنها العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل القيادة التحويلية على تقوية دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية ، وهي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة (الكاريزمية) والرؤية المستقبلية (المرجع السابق).

تمت صياغة مصطلح " القيادة التحولية " أول مرة من قبل (Dawhton) إلا أن ظهوره مدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي (Burns) تحت عنوان " القيادة " ووصف القادة بأنهم أفراد يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع معا (العدلوني؛ السويدان، ٢٠٠٠).

إن المدخل التحولي في القيادة يعد أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، والقيادة التحولية تعد جزءاً من طرق القيادة الجديدة. إن القائد التحولي وظيفته الأساسية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، وإدارة الأفراد بالمعاني والقيم، ويطلق شعارات ومصطلحات لم تكن موجودة من قبل. و تعتمد القيادة التحولية على مجموعة من العوامل وهي:

- التأثير المثالي : ويسمى بالكاريزما وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم انموذجاً لأتباعهم ويحاولون تقليدهم، وعادةً لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي.
- الدافعية الإلهامية : وهذا العامل يصف القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة أوالجماعة، وعند تحقيق الرؤية فالقادة يتوددون للأتباع لكي يحققوا أكثر .
- الحفز الذهني : ويشير لتحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، مثال مدير شركة يشجع العاملين لتطوير طرق فريده لحل مشكلات تدني الإنتاج مثلا.
- الاهتمام الفردي : وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند لحاجات الأفراد الفردّية (بيترج، ٢٠٠٦).

على الرغم من أن النظرية التحويلية تعتبر ضمن أفضل النظريات من القادة إلا أنها لا تخلو من عيوب.

- أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم.
- يوجد تداخل بين العوامل الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني والاهتمام الفردي).
- أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية وليس على أنها تدريب الناس على تغير سماتهم وهذا من الصعب عمله.
- أن القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءه استخدامها، فهي تعنى تغيير الناس لقيمهم ونقلهم إلى رؤية جديدة، ولكن ما الذي يحدد إذا كانت هذه الاتجاهات الجديدة جيدة أم لا (بيترج ٢٠٠٦،).

وأخيراً تبقى رؤيا القيادة التحولية حلماً إذا لم يتواجد لها الالتزام والدعم من جهة الأشخاص المشتركين.(Lee, D. Quest, L,2001).

ويرى الباحث بناء على الإستعراض السابق لبعض النظريات في القيادة أنه يوجد عدة نظريات تفسر القيادة فبعضها يركز على العملية القيادية، وبعضها يركز على سلوك القائد، والبعض الآخر يركز على التفاعل بين القائد والأتباع، والبعض قال المهم في عملية القيادة الموقف الذي يكون به القائد، لذلك نجد أن جميع المنظرين يدورون حول ثلاثة ركائز.

- السمات الشخصية.
- الموقف والبيئة المناسبة.
- الأتباع وجودة العلاقات بينهم.

ومن هذا المنطلق ستحاول الدراسة الحالية بحث أحد الركائز الثلاثة السابقة وهي ركيزة السمات الشخصية، محاولة إستكشاف أهم السمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين في المجتمع الكويتي.

الشخصية:

فهم الشخصية من المواضيع القديمة التي اهتم بها الفلاسفة والعلماء ووضعوا نظريات لمعرفة مفهوم الشخصية وتباينت هذه التعاريف كلٌ حسب وجهة نظره. وأول من اهتم بدراسة الشخصية هم اليونان حيث يرجع إليهم مفهوم الشخصية اللغوي، فالشخصية (Personality) ترجع إلى اللاتينية المتداولة في العصور الوسطى وهي (Persona) وتعني القناع الذي كان يلبسه الممثلون على المسرح ليخفوا وجههم الحقيقي من خلاله (عبد الخالق، ١٩٩٦) .

و فقد تباينت تعاريف العلماء لمفهوم الشخصية ومن أهمها مايلي:

ذكر العالم كاتل (cattel،1965)، بأن الشخصية هي ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يتم وضعه في موقف معين (الأنصاري، ٢٠٠٠). وعرفها عبد الخالق (٢٠٠٨) بأنها هي الأسلوب الثابت، إلى حد ما، والذي يميز سلوك الفرد وطريقة تفكيره ونمط مشاعره، ويحدد طريقته في التفاعل مع البيئة الطبيعية والاجتماعية، والجوانب الأساسية لهذا التعريف هي السلوك، والتفكير، والمشاعر، والثبات النسبي، والبيئة. (عبد الخالق وآخرون، ٢٠٠٨) .

وقال البورت (Allport,1937) أن الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية، التي تحدد خصائص سلوكه وفكره في توافقه مع البيئة (الأنصاري، ٢٠٠٠) . ولقد عرّف آيزنك (Eysenck,1960) الشخصية بأنها " تنظيم ثابت ودائم إلى حد ما ، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافق الفرد مع بيئته "

وعرف جيلفورد (Guilford, 1959) بتعريف مبسط وقال" الشخصية بأنها النموذج الفريد الذي تتكون منه سمات الفرد " . (الأنصاري ، ٢٠٠٠) . ولكل شخصية سماتها أومعلالاتها الرئيسة ، والتي تحدد خصائص هذه الشخصية ونقاط ضعفها وقوتها ومرونتها وقدرتها على التكيف مع البيئة والمواقف ، لهذا اهتم علماء نفس الشخصية بتحديد السمات أو الصفات النفسية ذات الثبات النسبي والتي يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض (عبد الخالق ، ١٩٩٤) .

هناك العديد من نظريات الشخصية مثل نظريات التحليل النفسي ورائدها فرويد والنظريات المعرفية، والنظريات السلوكية، ونظريات السمات. وسنقوم هنا بعرض بعض النظريات التي تخص نظريات السمات لأنها تتلاءم مع هدف الدراسة الحالية.

السمات الشخصية

ذكر ستيجنر (stagner 1974) أنه عندما نحاول قياس الشخصية نفترض وجود علاقة ما بين سمة الشخصية والطريقة التي يستجيب بها الفرد على اختبار الشخصية. فالسمة هي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف الأفراد فيها فتميز بعضهم عن بعض وقد تكون وراثية أو مكتسبة جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية. ولقد أعتقد الباحثون أن خاصية واحدة بمفردها لا تكون كافية لفصل القادة عن الأتباع.

وعرف عبد الخالق عن السمة أنها" خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي ، يمكن أن يختلف الأفراد فيها فتميز بعضهم عن بعض ، وقد تكون وراثية ، أو مكتسبة ، جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية (عبد الخالق، ٢٠٠٨). ذكرت (الحوراني ، ٢٠٠٨) بأن (Cattelle) عرف السمة الشخصية بأنها مجموعة من ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطهما نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت أسم واحد، ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال.

وعرف السمة جيلفورد (Guilford,1959) السمة هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره . وقال آيزنك (Eysenck,1953) عن السمة " أنها مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معاً .

إن أول من حاول جمع أعداد السمات هو العالم أولبرت (Allport,1936) ووصل إلى ما يقارب (١٨.٠٠٠) سمة وبالتحديد (١٧.٩٥٣) (عبد الخالق ؛ وآخرون، ٢٠٠٨). وتوصل آيزنك إلى استخراج ثلاثة أبعاد وعوامل أساسية ، تجمع داخلها مجموعة من السمات.

- العصابية مقابل الاتزان :ومن صفاتهم (قلق ، مكتئب ، لديه مشاعر ذنب ، منخفض في تقدير الذات ، متوتر ، غير عقلاني ، خجول ، متقلب ، انفعالي) .
- الانبساط مقابل الانطواء : وصفاتهم (اجتماعي نشيط ، عملي ، مؤكد نفسه ، يبحث عن الإثارة ، خالي من الهموم ، مسيطر ، متحمس ، مغامر) .
- الذهانية : عدواني ، وصفاتهم (عدواني، بارد ، أناني ، لا يتأثر بالمشاعر الشخصية ، مندفع ، مضاد للمجتمع ، غير متعاطف ، مجدد ، مادي) .

ومن النماذج ذات القبول الواسع في علم نفس الشخصية ونظريات السمات تحديداً، نجد نموذج جاكسون في الشخصية والذي طوره دوغلاس جاكسون في (١٩٩٤) من خلال التحليل العاملي، والذي يقيس التوجهات المعرفية والقيمية والتوجهات الخاصة بعلاقة الفرد مع الآخرين وبالأخص، سمات الشخصية التي تساعد القياديين والمدراء على أداء وظائفهم ومهامهم بشكل أفضل . وإستخرج جاكسون (15) عامل تمثل أبعاد الشخصية من خلال استخدام التحليل العاملي.

وأشارت الحوراني (2008) إلى أبعاد القائمة وماتدل عليه نقلاً عن دليل قائمة جاكسون المعدلة للشخصية.

١- التعقيد (Complexity)

تعني هذه السمة تفضيل المستجيب للإتقان والتعقيد عند تفسير وتحليل الأشياء والأحداث، والدرجة العالية على هذا البعد تشير إلى أن الشخص يسعى دائماً للحلول المعقدة للمشاكل، ويركز على المواضيع بعمق ودرجة كبيرة.

أما أصحاب الدرجات المتدنية على هذا البعد فهي تشيرإلى أن الشخص يتجنب ويبتعد عن الخوض في التفاصيل ، ولا يبحث عن التعقيد.

٢- سعة الميول والاهتمام (Breadth of interest).

تعني هذه السمة على الاهتمام من ناحية فكرية بالعالم الخارجي أكثر من الاهتمام بالنشاطات البدنية. وتبين الدرجة المرتفعة على أن الشخص دائماً منتبهاً ويشارك في الكثير من النشاطات ويهتم بتعلم عدد كبير من الأشياء. وتشير الدرجة المدنية إلى أن الشخص لديه أفق محددة واهتماماته قليلة، ولا يهتم بالمشاركة بنشاطات مختلفة.

٣- الابتكار (Innovation)

توضح هذه السمة إلى وجود ميول لدى الفرد بأن يكون مبدعاً ومبتكراً في تفكيره وسلوكه. والدرجة المرتفعة تدل أن الشخص مبدع ودافعية مرتفعة لكي يتطور، وأنه يخرج بأفكار وحلول جديدة للمشاكل.

وتشير الدرجة المتدنية إلى أن الشخص يفضل النشاطات الروتينية وأنه متحفظ في طريقة تفكيره عند محاولة حلة للمشكلات، ويبحث عن الطرق التقليدية في حل المشاكل.

٤- التسامح : (Tolerance)

تمثل هذه السمة المدى الذي يتم فية تقبل الفرد لشخص آخر لديه ميول وتقاليد تختلف عن التي يؤمن بها. وتشير الدرجة المرتفعة على هذا البعد بأن الفرد منفتح على الأفكار الجديدة، وأنه يتعامل مع مختلف الأفراد حتى لو كانت معتقداتهم وأفكارهم تختلف عن أفكاره ومعتقداته. والدرجة المتدنية تشير إلى أن الشخص يصدر الأحكام على الآخرين بتسرع ويتقبل فقط الآراء والأفكار المتفقة مع آرائه وأفكاره فقط، وأنه يشعر أنه مهدد من قبل الذين يختلفون معه بالتفكير، وأنه يرفض التعامل مع الأشخاص الذين يختلفون في تفكيرهم عنه، ومن خلفيات ثقافية أو دينيه أو عرقية أو اجتماعية مختلفة عن خلفيته.

٥- التأثر العاطفي : (Empathy)

تعني هذا السمة إلى إستجابة الفرد العاطفية نحو الآخرين. والدرجة المرتفعة تشير إلى أن الشخص لديه اهتمام بمشاكل الآخرين ومحاولة مساعدتهم، وأنه يشعر بالإستياء عند استياء الآخرين. والدرجة المدنية تشير إلى أن الشخص غير مهتم بمشاكل الآخرين وهمومهم، وأنه لا

يعطي مجالاً لمشاعره بأن تؤثر في قراراته، وكذلك لديه مشاكل وصعوبة في التعامل والارتباط مع الآخرين.

٦- القلق (Anxiety)

تبين هذة السمة ظهور مستويات التوتر عند الأشخاص الطبيعيين ، وليس ضرورياً بأن يكونوا مرضى ذهانيين. وتشير الدرجة المرتفعة إلى أن الفرد دائماً يميل إلى التوتر والقلق الزائد حول الأمور، وأنه يغضب من الأمور بشكل أسرع من الأشخاص العاديين. والدرجة المتدنية على البعد تشير إلى أن الفرد يكون هادئاً في المواقف الضاغطة، وأنه يستطيع الاسترخاء في المواقف المختلفة.

٧- التعاون (Cooperativeness)

تعني هذة السمة تعبر عن مدى قدرة الشخص على الاستجابة للضغوط الاجتماعية وخصوصاً في محيطه الاجتماعي. والدرجة المرتفعة تدل على أن الشخص يميل إلى تعديل معاييره لكي تتواءم وتنسجم مع معايير المجموعة. والدرجة المتدنية تدل إلى رفض الشخص بأن يكون تابعاً وهو مستقل بأفكاره وأفعاله ، ولا يتأثر بآراء الآخرين.

٨- حب الاختلاط بالآخرين (Sociability)

تشير السمة إلى ميل الفرد للاختلاط بالآخرين في مختلف المواقف.وتدل الدرجة المرتفعة لحب الفرد للإنضمام لمجموعات اجتماعية مختلفة، وهو نشط اجتماعياً وينمي ارتباطه بالآخرين من الناحيتين الرسمية وغير الرسمية. والدرجة المتدنية تدل على أن الفرد يفضل عدداً محدداً من الأصدقاء والمعارف ويتجنب النشاطات الاجتماعية.

٩- الثقة الاجتماعية (Social Confidence)

تركز هذه السمة أكثر على جانب " العلاقات بين الأشخاص" من شخصية الفرد. وتدل الدرجة المرتفعة لهذا البعد بأن الشخص يتمتع بدرجة عالية عندما يتعامل مع الآخرين وأنه ليس

من السهولة إحراجه ولا يتأثر بالآخرين، ولديه ثبات في علاقاته مع الآخرين. وتدل الدرجة المتدنية بأن الشخص يرتبك عند تعامله مع الآخرين وخاصة الغرباء، وهو يفضل أن لا يلاحظه أحد عند وجوده في أي تجمّع، وثقته في نفسه قليلاً جداً وسهل إحراجه.

١٠- مستوى الطاقة (Energy Level)

تشير السمة إلى الخصائص الكلية للفرد وكيف تساعده في تنفيذ نشاطاته اليومية. والدرجة المرتفعة تعني أن الشخص يتمتع بالنشاط والقوة ولا يتعب بسرعة، ويمكنه العمل لمدة طويلة. وتدل الدرجة المتدنية بأن الشخص يشعر بالتعب سريعاً وأنه يتجنب النشاطات التي تحتاج للطاقة، ويبحث عن الراحة ويبتعد عن بذل المجهود.

١١- الذكاء / الفطنة الاجتماعية (Social Astuteness)

تعبر هذه السمة عن الذكاء في الإطار الاجتماعي. وتدل الدرجة المرتفعة على أن الشخص لديه مهارات وقدرة على إقناع الآخرين لكي يحقق أهدافه، ويكون هذا أحياناً بطرق غير مباشرة، وفي الغالب ينظر إليه أنه يتلاعب بالآخرين، لكنه دبلوماسي في التعامل معهم اجتماعياً. وتدل الدرجة المتدنية على أن الشخص ضعيف عند تعامله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية، ودائماً يتكلم بطريقة مباشرة ولا يستطيع أن يؤثر في الآخرين.

١٢- المغامرة (Risk Taking)

تشمل هذا السمة أربع نواحي : الناحية الجسدية، الاجتماعية، العلمية والأخلاقية، ولكن التركيز في قائمة جاكسون على الناحية العملية بشكل أكبر عن النواحي الأخرى. والدرجة المرتفعة تدل على استمتاع الشخص بالمخاطرة واقتناص الفرص، وليس لديه مشكلة بأن يعرض نفسه لمواقف كثيره ومختلفة حتى لو لم يكن متأكد من العواقب والنتائج.

والدرجة المتدنية تشير إلى أن الشخص حذر جداً في المواقف التي يجد صعوبة في التنبؤ بها، وأنه نادراً ما يقوم بالمراهنة، ويجنب نفسه عن الخطرمهما كان.

١٣- التنظيم (Organization)

توضح هذه السمة التنظيم والترتيب عند القيام بالنشاطات اليومية للفرد. وتدل الدرجة المرتفعة على أن الشخص يستقل وقتة بفعالية عالية وبناء على جدول معين ينهي أعماله ومن الصعوبة تشتيت انتباهه.

تدل الدرجة المتدنية إلى أنه من السهولة تشتيت انتباه الفرد وأنه يتأخر في المهام الموكلة إليه، ويقوم بإضاعة أغراضه، وأنه يتعامل مع المواقف المختلفة بطريقة غير منظمة، ونادراً ما يقوم بالتخطيط قبل المباشرة بالعمل.

١٤- القيم التلقيدية (Traditional Values)

تركز السمة على التغيير الثقافي وكيف يكون مختلف من شخص إلى آخر ومن قيمة تقليدية إلى قيمة آخرى. والدرجة المرتفعة تدل إلى أن الفرد يقدّر القيم والتقاليد الاجتماعية، ينظر إليه الآخرون بأنة شخص محافظ ومتمسك بالتقاليد القديمة، والدرجة المتدنية تدل على أن الفرد دائم الانتقاد للتقاليد ومتحرر منها.

١٥- تحمل المسئولية (Responsibility)

تقيس هذه السمة المدى الذي يشعر الفرد بالمسئولية الأخلاقية تجاه الأشخاص الآخرين وتجاه المجتمع بشكل عام. الدرجة المرتفعة تدل على أن الشخص يشعر دائماً بواجبه تجاه تحمل مسئولية الآخرين، حي الضمير ومتيقظ. الدرجة المتدنية تدل أن الشخص يخل بوعوده دائماً، ويبدي اهتمام قليل بالمشاريع الخاصة بالمجتمع ولا يمكن الاعتماد عليه.

تميز الأبعاد الخمسة عشر للصورة الثانية من قائمة جاكسون للشخصية مفاهيم سمات الشخصية بشكل واضح وجلي ، ومع ذلك فالأبعاد غير مستقلة كلياً عن بعضها البعض، وتم وضعها في مجموعات محددة تتيح الفرصة لتحليل وتفسير الشخصية ككل وليس كما يفسرها كل مقياس على حده بخصوصية . ونجد أن لكل سمة عشرون فقرة نصفها صيغت بالتوجيه الإيجابي والنصف الآخر بالتوجيه السلبي. والفقرة عبارة عن جملة أتبعت بسلم إجابة مكون من فئتين (نعم ، لا)، (الحوراني، ٢٠٠٨).

الدراسات السابقة

ويتم في هذا الجزء إستعراض بعض الدراسات السابقة التي حاولت تحديد السمات الشخصية التي تميز القباديين وخصوصاً القادة الإداريين. وسيتم إستعراض الدراسات مصنفة على ثلاثة أبعاد، هي دراسات أجريت في المجتمع الكويتي، دراسات عربية، دراسات دولية.

أولا: الدراسات في المجتمع الكويتي

قام الخضر(2007) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفاءات القيادية العامة المطلوبة للوظائف القيادية في دولة الكويت كما يراها القياديون ومرؤوسوهم في القطاع الحكومي والقياديين في القطاع الخاص على عينة من الموظفين في المجتمع الكويتي تتكون من (627) موظفاً كويتياً منهم (387 موظفاً و240 موظفة) يعمل 446 منهم في القطاع الحكومي و181 في القطاع الخاص، القياديون بلغوا 104 في القطاع الحكومي ومثلهم في القطاع الخاص والمرؤوسون 206 في القطاع الحكومي و77 في القطاع الخاص. وتوصل الباحث إلى نتائج تشير إلى وجود (12) كفاءة بأهمية نسبية لدى القادة في القطاع الحكومي ومرؤوسهم والقادة في القطاع الخاص وهي: (واثق بنفسة / لديه مصداقية - جدير بالثقة والاعتماد / يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب /مخلص في عمله/ مرن في تفكيره- يتقبل التغيير/ يعرف جوانب القوة والضعف في ذاته/ مخطط/ يحفز ويؤثر إيجابيا في الآخرين/ واع بانفعالاته ومشاعره الداخلية/ مسيطر على انفعالاته/ لديه دافعية عالية على الإنجاز/ يدرك الحاجة للتغيير ويدير التغيير بكفاءة). وكذلك أشارت النتائج إلى وجود بعض الفروق في تقدير كل كفاءة بين القادة في القطاع الحكومي والقادة في القطاع الخاص، والقادة في القطاع الحكومي ومرؤوسهم.

وأجرى الكريباني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى معرفة ما المعايير لاختيار القيادات الإدارية والمؤسسات الحكومية على عينة مكونة من (125) فرد، (50) موظف من المؤسسات الحكومية و(50) من المناصب الشرفية (25) أصحاب المناصب العليا في دولة الكويت وتوصل إلى مجموعة من السمات الشخصية التي اشترك بها أفراد العينة وهي: (الإتزان، الإيثار ، الموضوعية ، الإنضباط ، النشاط والحيوية ، المبادرة). وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تمتع القائد الإداري بمستوى تعليمي عالي يؤهله إلى القيام بمهامه على أكمل وجه وأيضا ضرورة تمتع القائد الإداري بالخبرة والممارسة الفعلية للعمل . وقال أنه يجب أن يتحلى القادة في الكويت بسمات الشجاعة وتحمل المسؤولية والدقة والسيطرة والاجتماعية والصبر. وأوضحت الدارسة كذلك أن توافر

القدرات الخاصة والعامة للقيادة الإدارية وكذلك المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل القيادي الإداري يؤدي إلى نجاحه في عمله وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

وقام الحربي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على سمات الشخصية المنبئة بكفاءة ضباط الشرطة بصفة خاصة والتعرف على سمات الشخصية لضباط الشرطة بصفة عامة، على عينة من (٢١٩) ضابط شرطة بدولة الكويت مقسمين إلي (٩٢) علوم شرطية، (١٢٧) علوم أكاديمية، برتبة (ملازم – ملازم اول – نقيب – رائد – مقدم – عقيد). أشارت النتائج بأن سمات الشخصية تستطيع أن تتنبأ بكفاءة قادة ضباط الشرطة بصفة عامة، وذلك من خلال استجاباتهم على استخبار التقرير الذاتي المستخدم في هذه الدراسة كما أن ضباط الشرطة يختلفون في سمات شخصياتهم كنتيجة لتباين رتبهم الوظيفية، وكذلك أن قادة ضباط الشرطة أكثر تفاؤلا وأقل تشاؤماً ولكنهم أكثر غضبا في السمة والعادة من الضباط العاديين . وأيضاً توصلت النتائج الى أنة لا توجد فروق دالة احصائيا بين الضباط الذين اتموا دراستهم في اكاديمية الشرطة والضباط الذين أتموا شهادة أكاديمية ثم دبلوم علوم شرطية في كل من التفاؤل وحالة الغضب و الندم الموقفي الكويتي وسمات الشخصية الكويتية والتوجه نحو الحياة ماعدا سمة الغضب حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين كل من الضباط الذين أتموا دراستهم في أكاديمية الشرطة و الضباط الذين أتموا شهادة اكاديمية ثم دبلوم علوم شرطية في سمة الغضب.

الدراسات العربية

في دراسة قام بها كلا من، نبراي ويحيى (١٩٨٨) التي هدفت لإيجاد العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية(السيطرة، المسئولية، الثبات الإنفعالي، الإجتماعية) لدى مديري ووكلاء المدارس في الإمارات العربية المتحدة ، وتكونت العينة من (٩٠) مدير ومديرة ووكيلا ووكيلة للمراحل الثانوية والإعدادية والإبتدائية بمنطقة العين. وكانت النتائج عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي في(السيطرة،المسئولية، الثبات الإنفعالي)، ولكن هناك علاقة بين سمة الإجتماعية والسلوك القيادي.

وفي دراسة أخرى قام بها دويكات (١٩٩٨) هدفت إلى التعرف إلى مستوى الصفات القيادية عن طلبة جامعتي النجاح وبير زيت إضافة إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، الجامعة والكلية ومكان الإقامة والاتجاه السياسي على الصفات القيادية عند الطلبة على عينة من (1185) وتوصل إلى أن مستوى القيادة مرتفع عند الجامعتين في الصفات القيادية في(ثقافة

،سرعة بديهة، وحسن الاستماع) وعدم وجود فروق ذات دلالة للصفات القيادية تعزى لمتغير الجنس والجامعة والكلية والاتجاه السياسي.

وأجرت القدومي (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية ودافعية تعليمهم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم في الأردن، تكونت العينة من (427) مستجيبا منهم(85) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية حكومية وخاصة و(342) معلما ومعلمة واستخدمت الباحثة أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتوصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات الدافعية للمعلمين ذكورا وإناث تعزى لسمات المديرين الشخصية، وكذلك عدم وجود فروق بين متوسطات الضبط لدى المديرين(الذكور) تعزى لسمات الشخصية. وأوصت الباحثة بضرورة تولي متخذي القرار والمخططين التربويين السمات الشخصية جل الاهتمام عند إختيار المديرين للمدارس.

وقامت الحسين (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية والمهارات التى تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها .

وتكونت عينة الدراسة من(٥٥) فردا (٢٧ إمرأة قيادية، ٧ رؤساء، ٢١ مرؤسين) تم إختيارهم عن قصد، وإستخدمت الباحثة منهج المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة أن أهم السمات الشخصية للمرأة القيادية، تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات شخصية وأهمها: شخصيتها المتزنة، قدرتها على تحمل المسئولية، دافعيتها للعمل عالية، حب الإطلاع على ماهو جديد، الدقة في إعطاء المعلومات، العدالة مع الآخرين، ملتزمة وتتميز بمصداقية عالية. ولكنها تفتقر للمرونة، واللباقة، وغير صبورة، لاتهتم إلا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين، وثقتها في نفسها متوسطة.

وقامت عبدالرحمن (٢٠٠٨) بدراسة هدفت لمعرفة علاقة بعض سمات الشخصية بأنماط القيادة المختلفة وكذلك علاقة هذه السمات بمدى فاعلية القرار الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديرا ووكيلا. وتوصلت الدراسة أن التوجة السائد للعينة هو التوجة بالمهمة وكانت النسبة 78,33% في حين بلغت نسبة التوجة بالعلاقات 14,17%، وكان النمط المتفاني هو الأول ثم النمط المتكامل ثم النمط المرتبط.وأن أغلب معاملات إرتباط السمات كان منبسط التوجة بالمهمة ذات دلالة إحصائية ماعدا سمة الإنبساط ليس لها دلالة.

وقام العتيبي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين على عينة من(1167) معلما واستخدم الإحصاء الوصفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات لمديري المدارس المتوسطة في الطائف، وعلى مستوى الروح المعنوية لمعلميها، وتوصل إلى أن مديري المدارس يتصفون بسمات شخصية عالية، وكذلك وجد أن الروح المعنوية لدى المعلمين ذات تقديرات مرتفعة وذكر بأن الأنماط القيادية مجتمعة، وأن السمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرا كبيرا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين

وقامت الحوراني(٢٠٠٨) بدراسة هدفت الى تقنين مقياس جاكسون للشخصية ومواءمتة لبيئة العمل الأردنية، بالإضافة إلى تحديد السمات الشخصية البارزة للقياديين مقارنة بعينة من الموظفين. وتوصلت الدراسة أن أهم الصفات المميزة للقادة هي (الإبتكار، التسامح، القلق، التعاون، الإختلاط بالآخرين، مستوى الطاقة، الذكاء-الفطنة الإجتماعية، التنظيم، القيم التقليدية).

الدراسات الأجنبية

أورد بيرد (Bird, 1940) لنتائج (20) دراسة اشتملت على (79) سمة مختلفة للقيادة، وفي تلك الدراسات حددت القيادة في أن إطار الأنشطة المدرسية مثل مجالس الطلبة، وجماعات الخطابة، الدراما والجماعات الدينية. وقد وجد اتساقا بسيطاً في النتائج من دراسة لأخرى.

من جهة أخرى قام بنيس (Bennis, 1985) بدراسة شملت (٩٠) شخصاً من كبار المدراء ورؤساء المنظمات بهدف معرفة سر نجاح هؤلاء القادة ، وللتعرف على السمات المميزة لهم وتوصل للصفات التي يجب توفرها في القائد النجاح وهي :

١) موهبة التخيل : أي المقدره على خلق تصورات إفتراضية للحالات المرغوب فيها .
٢) الاتصالات والتخطيط : أي المقدرة على إجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصوراتة بهدف الحصول على التأييد اللازم من الإدارات التابعة له .
٣) تفويض السلطة : أي المقدرة على إيجاد البيئات المناسبة والأجواء لزيادة الطاقة والحماس والقدرة على تخفيض النتائج المطلوبة .
٤) المثابرة ، الاستمرار والتركيز : أي المقدرة على ضمان استمرار المنظمة في إنجاحها خاصة عندما تزيد المشاكل على المنظمة .
٥) معرفة التنظيم : أي المقدرة على إيجار الطرق والوسائل التي تمكن المنظمة من مراقبة الأداء والحصول على البيانات اللازمة لإعادة النظرفي المواقف المتخذة في الماضي وتحديد ما يمكن إتخاذه في المستقبل .

وقام غازلي (Ghiselli, 1971) بدراسات على أكثر من (٣٠٠) مدير في (٩٠) شركة في أمريكا وتوصل إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة ومنها القدرات الإشراقية، والحاجة إلى التحصيل المهني، والذكاء، والثقة بالنفس، والمبادأة).

وفي دراسة ستوجديل (Stogdill, 1974) قام بدراسة مسحية توصل إلى السمات والخصائص التي تميز القادة عن غيرهم وهي: (الإنجاز، المثابرة، الرؤية، المبادرة، الثقة بالنفس، المسؤولية، التعاون، التسامح، التأثير،الاجتماعية).

قامت موراسك (Morask، 2001) بدراسه هدفت إلى التعرف على عوامل شخصية القادة : السمات الشخصية التي توجد القيادة الفاعلة ، وتحدد الروابط المشتركة بين الشخصية والقيادة. وأشارت النتائج إلى أنه توجد نماذج وسمات شخصية محددة هي التي تصنع القادة المؤثرين . كذلك أشارت إلى أن الأفراد الذين يمتازون بسمات شخصية محددة والتي تضم (التكامل ، الصدق ، الرؤيا ، الشجاعة ، الحكم الجيد ، التعاطف ، الذكاء ، المعرفة ، الثقة بالنفس ، المحافظة، الحماسية، المبادرة) تزيد من الاحتمالية أكثر أن يصبحوا قادة فاعلين . وبوجود العلاقة بين السمات الشخصية وبين القادة الناجحين يكون الأشخاص الذين يوجدون التوازن بين ثمان سمات للشخصية من هذه السمات والتكيف مع الظروف المختلفة في الوقت المحدد هم القادة الفاعلين .

قام كولبان (Culpan, 2004) بدراسته حول تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للقادة . وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج من أهمها كانت نقاط القوة تضم مما يلي : التكامل ، المقدرة على التعامل مع الأخرين ، الذكاء ، القيادة ، التعليم . بينما تضم نقاط الضعف: وجهة النظر المحدودة ، عدم المقدرة على فهم التعامل مع الأخرين، والفشل في تحمل المسؤولية .وأن العديد من صفات القائد الفعال قد بنيت على صفات شخصية رئيسة وعلى سلوكيات رئيسة مع مهارات التعامل مع الأخرين، كذلك يحتاج القادة إلى معرفة مجالات قوتهم، ومعرفة ماهي المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وكذلك معرفة القائد من هم الأشخاص الذين يستطيعون أن يقدموا للقائد النصح والمشورة الصحيحة .

ركزت دراسة أجراها كل من براون، ليندا (Brown & Linda, 2006) بعنوان القيادة الأخلاقية: عرض لإتجاهات مستقبلية_تهدف لمعرفة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة الأخلاقية، وتوصلا إلى نتيجة بوجود مجموعة من الصفات الفردية للقيادة الأخلاقية، تعتبر من ضمن السمات الخمسة الكبرى للشخصية وهي في علاقة قوية مع القيادة، وكذلك توصلت الدراسة بأن البعد الذي كان له علاقة قوية مع القيادة الأخلاقية هو بعد الموافقة (agreeableness) وعلى النقيض وجدا بأن النرجسية (حب الذات) تتعارض مع القيادة الأخلاقية. وبناءً على دراستهم توقعوا أن القيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية مع إتجاهات الأتباع تعتمد على السمات الشخصية للقائد التى تضم (الثقة بالنفس، الصدق، الإهتمام بالآخرين، والعدل في إتخاذ القرارات).

وقام ريد (Reid, 2007) بإجراء دراسة حول صفة للقيادة : دور الصفات الشخصية في سلوكيات القيادة الفاعلة وهدفت إلى البحث في أثار السمات الشخصية الثلاثة المستخدمة في وصف القائد وهي: (التوجيه الذاتي ، التعاون، الإيثار) في سلوكيات القيادة الفاعلة ، وقد صممت الدراسة للإجابة على سؤال البحث : كم تختلف سلوكيات القيادة الفاعلة بناء على وجود مستوى عند الشخص على هذه السمات (التوجية الذاتي، التعاون،اللإيثار) ؟

وقد أظهرت الدراسة أن السمات الشخصية التى تضم السمات الثلاثة،هي مطالب مهمة ومن الضروريات لكي يكون القائد فعالاً، وأنها أساسية من أجل العمل الوظيفي الفعال للقيادة.

أجراى إيبوكون وزملائه (Ibukun, oyewole & abe, 2011) دراسة هدفت لمعرفة صفات الشخصية وفعالية قيادة المدراء في ولاية لإيكيتي – نيجيريا "

تكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية ، استخدم الباحثون مجموعتين من أدوات البحث صممتا واحتويتا على معلومات شخصية وعلى مكونات فعالية القيادة . وكان مجتمع الدراسة مكون من (١٦٩) مدرَسة، أما عينة الدراسة فكانت (٥٠) مدرَسة وكان عدد المشاركين (١٠٠) مدير مدرسة من كل مدرسة مديرين إثنين.

وقد بينت نتائج تحليل البيانات وجود إختلافات مهمة في درجة فعالية القيادة تعود إلى سنين الخبرة والعمر ، ولم توجد إختلافات مهمة في فعالية القيادة تعزى إلى الجنس .

وتوصل البحث إلى ضرورة التأكيد القوي على استخدام الخبرة عند تعيين المدراء مع تقليل التاكيد على الجنس ، وأن فعالية القيادة تعتمد كثيرا على معرفة المدراء وخبرتهم وقدرتهم ومقدرتهم على تحسين الحلول للمشاكل .

ويرى الباحث أن الدراسات في مجملها ركزت على بعض السمات الشخصية، مثل الإنبساطية، تحمل المسئولية، الذكاء الإجتماعي، والثقة بالنفس ويقظة الضمير.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية معرفة أهم السمات المميزة للقادة الإداريين الكويتيين .

بإستخدام مقياس جاكسون للشخصية والذي يقيس (15) بعداً من أبعاد الشخصية وهي:

التعقيد، سعة الميول والإهتمام، الإبتكار، التسامح، التأثر العاطفي، القلق، التعاون، حب الإختلاط بالآخرين، الثقة الإجتماعية، مستوى الطاقة، الذكاء- الفطنة الإجتماعية، المغامرة، التنظيم، القيم التقليدية، تحمل المسئولية .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها والعينة والأدات المستخدمة ودلالة ثباتها وصدقها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية لها.

منهجية الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لملاءمتة مع متغيرات الدراسة، للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الكويتيين العاملين في وزارات دولة الكويت،

عينة الدراسة

تم أخذ عينة متاحة من المجتمع حيث قام الباحث بتوزيع (190) إستبانة، وتم إسترجاع (152) إستبانة، وأستبعد منها (7) إستبانات غير صالحة، وكان العدد النهائي للعينة الصالحة للتحليل (145) شخصاً، (99) ذكراً يمثلون 68.3% من العينة ، و(46) أنثى يمثلون 31.7% ، أما مستواهم التعليمي فكان (ثانوية عامة فأقل4.1% ، بكالوريوس أو دبلوم86.9%، ماجستير اودكتوراة 9.0%). أما عن الخبرة العملية فهي (أقل من 5 سنوات، 4.1%، 6 الى 10 سنوات 14.5%، فوق 10 سنوات 80.7%).

وتتضح معلومات العينة الديموغرافية كما هو مبين في الجداول التالية (٢، ٣، ٤) .

الجدول (٢): تكرارات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	99	68.3
أنثى	46	31.7
المجموع	145	100.0

الجدول (٣): تكرارات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	6	4.1
بكالوريوس أو دبلوم	126	86.9
ماجستير أودكتوراة	13	9.0
المجموع	145	100.0

الجدول (٤): تكرارات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	6	4.1
٦ الى ١٠ سنوات	21	14.5
فوق ١٠ سنوات	117	80.7
المفقود	1	0.7
المجموع	145	100.0

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام قائمة جاكسون المعدلة للشخصية (Jackson personality Inventory-Revised)-(JPI-R) وهي الصورة الثانية التي طورها دوغلاس جاكسون (Jackson, 1994) لتكون مقياساً للشخصية يعكس عدداً من التوجهات المعرفية والقيميّة والتوجهات الخاصة بعلاقة الفرد مع الآخرين وبالأخص سمات الشخصية التي تساعد القياديين والمديرين على أداء وظائفهم ومهامهم بشكل أفضل، وتحتوي القائمة على (300) بند تقيس (15) بعداً للشخصية وكل بعد يحتوي على (20) سؤالاً، وتطبق على(16) سنة فما فوق، ويجاب عنه بنعم أو لا، وتحتاج القائمة من (40-55) دقيقة للإجابة عن الفقرات.

ويقيس المقياس السمات الشخصية التالية وذلك كما تم شرحه سابقاً وهي:

التعقيد، سعة الميول والإهتمام، الإبتكار، التسامح، التأثر العاطفي، القلق، التعاون، حب الإختلاط بالآخرين، الثقة الإجتماعية، مستوى الطاقة، الذكاء- الفطنة الإجتماعية، المغامرة، التنظيم، القيم التقليدية، تحمل المسئولية .

ثبات المقياس:

تم إستخراج معاملات الثبات والصدق من خلال ما توصلت له الباحثة (الحوراني، 2008) عند تقنينها لقائمة جاكسون المعدلة للشخصية على البيئة الأردنية.

- طريقة الاتساق الداخلي: تم التوصل إلى دلالات الثبات للقائمة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للسمات الخمسة عشر وللقائمة ككل بالعلامات المعيارية، حيث وجدت أن قيم معاملات الثبات بين الفقرات تراوحت مابين (٠,٧٦ /٠,٩٩)، فيما بلغت قيمة معامل ثبات القائمة ككل (٠,٩١)، وتبين وجود اتساق داخلي عالٍ للصورة الثانية من قائمة جاكسون للشخصية.
- طريقة إعادة الاختبار: تم تطبيق القائمة على عينة مكونة من (30) شخصاً وبعد ثلاث أسابيع أعيد تطبيق القائمة على نفس أفراد العينة، وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة عشر للشخصية على الصورة الثانية من قائمة جاكسون مابين (٠,٩٢ /٠,٩٩).

صدق المقياس:

صدق المحكمين: تم التأكد من من خلال عرضها على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة حيث كانت نسبة الاتفاق بينهم عالية بمستوى (٩٥%)، صدق البناء الداخلي: تم معرفتة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية على القائمة والدرجات على الأبعاد الخمسة عشر، فكانت قيمة معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية.

الصدق العاملي: أما فيما يتعلق به، فقد أظهرت النتائج للتحليل العاملي أن الأبعاد الخمسة عشر تشبعت تحت عاملين فقط، العامل الأول يشمل أبعاد (المغامرة، التسامح، الثقة الإجتماعية، الذكاء الإجتماعي، تحمل المسؤولية، القلق، حب الإختلاط بالآخرين ومستوى الطاقة)، العامل الثاني يشمل أبعاد (التعاون، سعة الميول، التأثر العاطفي، التنظيم، الإبتكار، التعقيد والقيم التقليدية)

الصدق والثبات على المجتمع الكويتي

- تم فحص الصدق الظاهري لمقياس جاكسون للشخصية من خلال إستشارة أولي الإختصاص من خبراء الشخصية وعلم النفس في المجتمع الكويتي * ، وتم سؤالهم عن درجة وضوح الفقرات وملاءمتها للمجتمع الكويتي.

وأشاروا إلى أن الإستبانة واضحة ويمكن تطبيقها على المجتمع الكويتي.

❖ وللتأكد من أن المقياس مفهوم من قبل عامة الناس فقد تم إجراء دراسة أولية على عينة مكونة من (٣٨) شخصاً، (٢٠) ذكرا و(١٨) أنثى من الموظفين وكان الهدف التأكد من أن الأفرد قادرون على فهم فقرات الإستبانة، وأنة لايوجد غموض في بنودها، ولقد أكد الجميع بأن الأسئلة واضحة ولكنهم علقوا على طول الإستبانة.

*أ.د.عويد المشعان، د.ناصر المنيع، د.موسى الرشيدي

أما بالنسبة لثبات القائمة على المجتمع الكويتي فقد قام الباحث بإستخراج معاملات الثبات بطريقة الإتساق الداخلي، فكانت كما يوضحها الجدول (٥)

الجدول(٥) معاملات الثبات للأبعاد الخمسة عشر بطريقة كرونباخ الفا

الرقم	الأبعاد	معاملات الثبات
١	التعقيد	0,38
٢	سعة الميول والاهتمام	0,49
٣	الابتكار	0,60
٤	التسامح	0,08
٥	التعاطف	0,30
٦	القلق	0,55
٧	التعاون	0,46
٨	الإختلاط بالآخرين	0,51
٩	الثقة الإجتماعية	0,45
١٠	مستوى الطاقة	0,35
١١	الذكاء-الفطنة الإجتماعية	0.34
١٢	المغامرة	0,45
١٣	التنظيم	0,57
١٤	القيم التقليدية	0,56
١٥	تحمل المسؤولية	0,63

وتشير النتائج إلى أن معاملات الثبات بطريقة الإتساق الداخلي كانت منخفضة لبعض الأبعاد مثل(التسامح). ومقبولة لبعض الأبعاد الأخرى مثل (تحمل المسئولية، الابتكار، التنظيم).

وقد يعود سبب إنخفاض معاملات الثبات على العينة الحالية، بعكس ماورد في دليل المقياس وماورد على العينة الأردنية، إلى قلة حجم العينة وإرتفاع عدد فقرات المقياس وإقتصار العينة على فئة واحدة هي القياديين الإداريين.

إجراءات جمع البيانات:

بعد أخذ الأذونات اللازمة لتسهيل مهمة الباحث، قام الباحث بتوزيع الإستبانة على المديرين الكويتيين الذين مازالوا على رأس عملهم في الوزارات التالية: (وزارة الشئون الإجتماعية والعمل، وزارة الكهرباء والماء، وزارة الإعلام، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية)، وتفاوت درجاتهم الوظيفية مابين(رئيس شعبة، رئيس قسم، مراقب، مدير، مدير إدارة، وكيل وزارة مساعد)، وبين الباحث لأفراد العينة الهدف من الإستبانة وبسرية الإجابات التي سيدلون بها، وأنها فقط لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بعد عملية جمع البيانات من عينة الدراسة، بترميزها وتفريغها ومن ثم تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وإستخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط و(T-test) وتحليل التباين الأحادي(ANOVA) للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وتم التعامل مع البيانات المفقودة عن طريق إختيار المتوسط لكل بعد من أبعاد القائمة الخمسة عشر.

الفصل الرابع

النتائج

هدفت هذه الدراسة على تحديد السمات الشخصية المميزة للقادة حسب قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية لدى عيّنة من المديرين الكويتيين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما السمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين في المجتمع الكويتي.

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى لمتغير الجنس.

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى للمستوى التعليمي.

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى للخبرة العمليّة

السؤال الاول:

ما السمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين في المجتمع الكويتي.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد بشكل تنازلي كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦)

السمات الشخصية لدى القادة الإداريين في المجتمع الكويتي للأبعاد الخمسة عشر لقائمة جاكسون المعدلة للشخصية مرتبة تنازليا

البعد	العدد	اقل قيمة	أكثر قيمة	المتوسط للمجتمع الكويت	الانحراف المعياري لمتوسط المجتمع الكويتي	المتوسط حسب دليل إختبار جاكسون *	المتوسط حسب دراسة عربية **
القيم التقليدية	145	7.00	20.0	14.09	2.69	10.32	11.69
تحمل المسؤولية	145	6.00	19.0	13.84	2.89	15.11	11.53
الابتكار	145	5.00	20.0	12.73	2.86	13.25	11.74
التنظيم	145	5.00	19.0	12.53	2.78	12.80	13.22
الثقة الإجتماعية	145	5.00	17.0	11.75	2.55	14.10	11.44
التسامح	145	6.00	17.0	11.69	2.31	12.01	14.19
القلق	145	5.00	19.0	11.46	2.98	9.98	12.09
التعاطف	145	5.00	16.0	10.75	2.40	12.12	11.68
سعة الميول والاهتمام	145	4.00	18.0	10.40	2.73	12.30	12.11
الإختلاط بالآخرين	145	3.00	17.0	10.07	2.95	9.80	11.34
الذكاء-الفطنة الإجتماعية	145	4.00	16.0	9.61	2.36	10.40	12.39
مستوى الطاقة	145	5.00	14.0	9.55	1.96	13.64	12.21
التعاون	145	2.00	16.0	9.43	2.70	9.17	11.79
المغامرة	145	2.00	15.0	7.80	2.64	9.28	10.56
التعقيد	145	1.00	14.0	7.50	2.26	10.22	13.61

* متوسط البعد حسب ماورد في دليل مقياس جاكسون المعدل (1994) والمحسوب على عينة مقدارها (565) مدير أمريكي.

** متوسط البعد حسب دراسة الحوراني (2008) والمحسوب على عينة مقدارها (134) مدير أردني بإستخدام مقياس جاكسون المعدل للشخصية.

من الجدول (٦) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (٧.٥٠- ١٤.٠٩)، حيث أن أعلى خمس سمات لدى القادة في المجتمع الكويتي كانت (القيم التقليدية، تحمل المسؤولية، الابتكار، التنظيم، الثقة الاجتماعية). والتي كانت متوسطاتها (١٤.٠٩، ١٣.٨٤، ١٢.٥٣، ١٢.٥٣، ١١.٧٥) بالترتيب. كما تبين من الجدول أن أقل خمس سمات تُميز القادة في المجتمع الكويتي وهي: (الذكاء-الفطنة الإجتماعية، مستوى الطاقة، التعاون، المغامرة، التعقيد) والتي بلغت متوسطاتها (٩.٦١، ٩.٥٥، ٩.٤٣، ٧.٨٠، ٧.٥٠) بالترتيب .

أما بالنسبة للمقارنة بين متوسط إجابات أفراد المجتمع الكويتي مع متوسطات أخرى، فنجد أن السمات الشخصية تفاوتت متوسطاتها على المجتمع الكويتي مع المجتمعات الدولية والعربية. فمثلا نجد أن متوسط سمة التعقيد عند المجتمع الأمريكي بلغت (10.22)، المجتمع الأردني (13.61)، وبلغت (7.50) عند المجتمع الكويتي. كما نجد أن بعض السمات الأخرى كانت مرتفعة عند المجتمع الكويتي مثل القيم التقليدية (14.09) ولكنها منخفضة عند المجتمع الأمريكي (10.32) ومتوسطة عند المجتمع الأردني (11.69). ونجد أيضا أن بعض السمات الشخصية عند المجتمع المجتمع الكويتي تشابة متوسطها مع المجتمع الأمريكي والأردني مثل التنظيم (13.22 ,12.53 ,12.80) على التوالي وسمة التعاون (الكويتي= 9.43، والأمريكي=9.17).

السؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والتي تظهر نتائجها بالجدول (٧)

جدول (٧)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في السمات الشخصية للقادة تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التعقيد	ذكور	99	7.68	2.22	1.45	.14
	إناث	46	7.09	2.30		
سعة الميول والاهتمام	ذكور	99	10.75	2.45	2.33	*.02
	إناث	46	9.63	3.13		
الابتكار	ذكور	99	12.61	2.68	-.66	.50
	اناث	46	12.96	3.21		
التسامح	ذكور	99	11.39	2.16	-2.32	*.02
	اناث	46	12.33	2.49		
التعاطف	ذكور	99	10.72	2.31	-.16	.87
	اناث	46	10.79	2.61		
القلق	ذكور	99	11.09	2.72	-2.20	*.029
	اناث	46	12.24	3.36		
التعاون	ذكور	99	9.64	2.83	1.38	.16
	اناث	46	8.97	2.32		
الإختلاط بالآخرين	ذكور	99	10.39	2.75	1.96	*.05
	اناث	46	9.36	3.25		
الثقة بالاجتماعية	ذكور	99	11.66	2.57	-.58	.55
	اناث	46	11.92	2.52		
مستوى الطاقة	ذكور	99	9.59	2.02	.45	.65
	اناث	46	9.43	1.83		
الذكاء-الفطنة الإجتماعية	ذكور	99	9.57	2.39	-.27	.78
	اناث	46	9.69	2.30		
المغامرة	ذكور	99	8.15	2.54	2.37	*.01
	اناث	46	7.05	2.71		
التنظيم	ذكور	99	12.35	2.84	-1.07	.28
	اناث	46	12.89	2.62		
القيم التقليدية	ذكور	99	13.93	2.72	-1.04	.29
	اناث	46	14.43	2.61		
تحمل المسؤولية	ذكور	99	13.62	2.98	-1.30	.19
	إناث	46	14.29	2.65		

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أكبر أو أقل (a= 0.05)

من الجدول (٧) يتضح بأن الفروق بين المتوسطات كانت في بعد (سعة الميول، التسامح، القلق، الاختلاط بالآخرين، المغامرة) حيث أن قيم الإحصائي (ت) كانت (٢.٣٣، -٢.٣٢، -٢.٢٠، ١.٩٦، ٢.٣٧) بالترتيب وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05)، حيث أن متوسط الذكور كان أعلى في بعد (سعة الميول، الاختلاط بالآخرين، والمغامرة)، في حين تفوق الإناث في بعدي (التسامح، والقلق). أما بقية الأبعاد فلم تبلغ الفروق بين الإناث مستوى الدلالة الإحصائية.

السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى للمستوى التعليمي.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الأحادي والذي تظهر نتائجه في الجدول (٨)

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات القادة الشخصية في المجتمع الكويتي لمتغير المستوى التعليمي

	ثانوية فأقل			دبلوم أو بكالوريوس			دراسات العليا		
الأبعاد	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التعقيد	6	8.83	2.14	126	7.29	2.25	13	8.85	1.90
سعة الميول والاهتمام	6	11.67	3.01	126	10.25	2.68	13	11.31	3.01
الابتكار	6	11.79	1.69	126	12.71	2.79	13	13.36	3.82
التسامح	6	11.50	3.08	126	11.65	2.26	13	12.13	2.61
التعاطف	6	10.00	2.00	126	10.71	2.41	13	11.50	2.48
القلق	6	11.83	3.97	126	11.37	3.02	13	12.15	2.03
التعاون	6	10.33	2.42	126	9.37	2.65	13	9.61	3.35
الإختلاط بالآخرين	6	10.17	3.76	126	10.02	2.91	13	10.54	3.20
الثقة الإجتماعية	6	9.67	2.66	126	11.84	2.55	13	11.83	2.30
مستوى الطاقة	6	9.33	1.86	126	9.50	2.01	13	10.15	1.52
الذكاء- الفطنة الإجتماعية	6	8.17	2.48	126	9.58	2.37	13	10.63	1.87
المغامرة	6	6.50	2.43	126	7.75	2.59	13	8.89	3.00
التنظيم	6	12.67	2.07	126	12.60	2.81	13	11.81	2.84
القيم التقليدية	6	13.67	3.14	126	14.20	2.70	13	13.24	2.42
تحمل المسؤولية	6	12.67	3.08	126	13.94	2.83	13	13.37	3.40

يتضح من الجدول (٨) أن هناك اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لسمات القادة في المجتمع الكويتي، وللتحقق من أن الاختلافات الظاهرية تحقق مستوى الدلالة الإحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي(ANOVA) والذي تظهر نتائجه في الجدول (٩)

جدول (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين للاختلاف في السمات القادة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الأبعاد		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعقيد	بين المجموعات	39.57	2	19.78	4.03	.02
	داخل المجموعات	697.17	142	4.91		
	المجموع	736.74	144			
سعة الميول والاهتمام	بين المجموعات	23.13	2	11.56	1.56	.21
	داخل المجموعات	1050.82	142	7.40		
	المجموع	1073.95	144			
الابتكار	بين المجموعات	10.61	2	5.30	.64	.52
	داخل المجموعات	1164.32	142	8.19		
	المجموع	1174.93	144			
التسامح	بين المجموعات	2.89	2	1.44	.26	.76
	داخل المجموعات	765.46	142	5.39		
	المجموع	768.36	144			
التعاطف	بين المجموعات	10.89	2	5.44	.94	.39
	داخل المجموعات	820.67	142	5.77		
	المجموع	831.56	144			
القلق	بين المجموعات	8.14	2	4.07	.45	.63
	داخل المجموعات	1269.60	142	8.94		
	المجموع	1277.75	144			
التعاون	بين المجموعات	5.71	2	2.85	.39	.67
	داخل المجموعات	1040.89	142	7.33		
	المجموع	1046.61	144			
الإختلاط بالآخرين	بين المجموعات	3.25	2	1.62	.18	.83
	داخل المجموعات	1250.04	142	8.80		
	المجموع	1253.29	144			
الثقة الإجتماعية	بين المجموعات	27.07	2	13.53	2.11	.12
	داخل المجموعات	909.051	142	6.40		
	المجموع	936.12	144			
مستوى الطاقة	بين المجموعات	5.40	2	2.70	.69	.50
	داخل المجموعات	550.54	142	3.87		
	المجموع	555.94	144			
الذكاء-الفطنة الإجتماعية	بين المجموعات	26.23	2	13.11	2.40	.09
	داخل المجموعات	776.26	142	5.46		
	المجموع	802.49	144			

المغامرة	بين المجموعات	25.94	2	12.97	1.88	.15
	داخل المجموعات	977.73	142	6.88		
	المجموع	1003.67	144			
التنظيم	بين المجموعات	7.40	2	3.70	.47	.62
	داخل المجموعات	1105.48	142	7.78		
	المجموع	1112.88	144			
القيم التقليدية	بين المجموعات	12.11	2	6.05	.83	.436
	داخل المجموعات	1029.66	142	7.25		
	المجموع	1041.77	144			
تحمل المسؤولية	بين المجموعات	12.34	2	6.17	.73	.48
	داخل المجموعات	1188.87	142	8.37		
	المجموع	1201.22	144			

*دالة عند مستوى (a= 0.05)

من الجدول (٩) يتضح بان قيم الإحصائي (ف) لم تبلغ مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٥فاقل ، لذا ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية للقادة الإداريين الكويتيين تعزى للمؤهل العلمي، باستثناء سمة التعقيد لصالح من يحملوا درجة البكالوريوس أوأقل والتي بلغت قيمة (ف) لها ٤.٠٣ وهي دالة عند مستوى (0.02).

<u>السؤال الرابع :</u>

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية للقادة الإداريين الكويتيين تعزى للخبرة العمليّة.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)والذي تظهر نتائجه في الجدول (١٠)

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسمات القادة في المجتمع الكويتي تبعا لمتغير مستوى الخبرة

الأبعاد	٥ سنوات فاقل			٥-١٠ سنوات			اكثر من ١٠ سنوات		
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التعقيد	6	8.83	1.94	21	8.14	2.42	117	7.32	2.22
سعة الميول والاهتمام	6	11.00	3.16	21	10.47	2.46	117	10.33	2.76
الابتكار	6	12.83	3.43	21	11.89	3.07	117	12.81	2.74
التسامح	6	12.50	2.66	21	11.95	2.33	117	11.57	2.28
التعاطف	6	10.83	1.60	21	10.47	2.33	117	10.76	2.45
القلق	6	11.83	3.18	21	12.42	3.41	117	11.25	2.88
التعاون	6	9.33	2.80	21	9.49	2.78	117	9.42	2.71
الإختلاط بالآخرين	6	11.00	1.09	21	10.52	3.86	117	9.94	2.84
الثقة الإجتماعية	6	11.33	2.25	21	11.71	2.64	117	11.79	2.56
مستوى الطاقة	6	10.09	2.65	21	9.31	2.07	117	9.55	1.92
الذكاء- الفطنة الإجتماعية	6	9.83	2.63	21	9.76	2.54	117	9.54	2.32
المغامرة	6	9.33	2.65	21	8.22	2.36	117	7.65	2.68
التنظيم	6	12.00	1.89	21	11.76	2.48	117	12.64	2.82
القيم التقليدية	6	14.00	1.26	21	13.33	3.29	117	14.25	2.62
تحمل المسؤولية	6	13.80	2.31	21	12.71	2.95	117	14.04	2.88

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لسمات القادة في المجتمع الكويتي، ولتحقق من أن الاختلافات الظاهرية تحقق مستوى الدلالة الإحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والذي تظهر نتائجه في الجدول (١١)

جدول (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للاختلاف في السمات القادة تبعا لمتغير الخبرة.

الأبعاد		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعقيد	بين المجموعات	22.92	2	11.46	2.27	.10
	داخل المجموعات	711.56	141	5.04		
	المجموع	734.49	143			
سعة الميول والاهتمام	بين المجموعات	2.79	2	1.39	.18	.83
	داخل المجموعات	1058.14	141	7.50		
	المجموع	1060.93	143			
الابتكار	بين المجموعات	15.44	2	7.72	.97	.38
	داخل المجموعات	1119.87	141	7.94		
	المجموع	1135.32	143			
التسامح	بين المجموعات	6.90	2	3.45	.64	.52
	داخل المجموعات	750.43	141	5.32		
	المجموع	757.33	143			
التعاطف	بين المجموعات	1.59	2	.79	.13	.87
	داخل المجموعات	819.34	141	5.81		
	المجموع	820.93	143			
القلق	بين المجموعات	25.58	2	12.79	1.44	.24
	داخل المجموعات	1249.76	141	8.86		
	المجموع	1275.35	143			
التعاون	بين المجموعات	.14	2	.07	.01	.99
	داخل المجموعات	1046.27	141	7.42		
	المجموع	1046.42	143			
الإختلاط بالآخرين	بين المجموعات	11.43	2	5.71	.64	.52
	داخل المجموعات	1241.85	141	8.80		
	المجموع	1253.29	143			
الثقة الإجتماعية	بين المجموعات	1.29	2	.64	.09	.90
	داخل المجموعات	927.23	141	6.57		
	المجموع	928.52	143			
مستوى الطاقة	بين المجموعات	2.95	2	1.47	.37	.68
	داخل المجموعات	552.78	141	3.92		
	المجموع	555.73	143			
الذكاء-فطنةالإجتماعية	بين المجموعات	1.20	2	.60	.10	.89
	داخل المجموعات	789.74	141	5.60		
	المجموع	790.94	143			
المغامرة	بين المجموعات	20.42	2	10.21	1.46	.23
	داخل المجموعات	982.61	141	6.96		
	المجموع	1003.03	143			
التنظيم	بين المجموعات	15.43	2	7.72	1.02	.36
	داخل المجموعات	1067.30	141	7.57		
	المجموع	1082.74	143			
القيم التقليدية	بين المجموعات	15.14	2	7.57	1.04	.35

	داخل المجموعات	1022.21	141	7.25		
	المجموع	1037.35	143			
تحمل المسؤولية	بين المجموعات	31.56	2	15.78	1.90	.15
	داخل المجموعات	1168.95	141	8.29		
	المجموع	1200.518	143			

يتضح من الجدول (١١) يتضح أن قيم الإحصائي (ف) لم تبلغ مستوى الدلالة عند مستوى (٠.٠٥ فأقل) لذا ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) تعزى للخبرة العمليّة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المرتبطة في السؤال الاول والذي ينص على " ما السمات الشخصية المميزة للقادة في المجتمع الكويتي.

أشارت النتائج إلى أن متوسطات أعلى خمس سمات لدى القادة في المجتمع الكويتي كانت (القيم التقليدية، تحمل المسؤولية، الابتكار، التنظيم، الثقة الاجتماعية). كما تبين من الجدول أن أقل خمس سمات تمييز القادة في المجتمع الكويتي وهي: (الذكاء-الفطنة الإجتماعية، مستوى الطاقة، التعاون، المغامرة، التعقيد).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحوراني (٢٠٠٨) في بعد القيم التقليدية والتنظيم والإبتكار، وتتفق أيضا مع ما توصل إليه الكريباني (٢٠٠٨) والذي أشار إلى أن معايير إختيار القيادة في المجتمع الكويتي تتضمن وجود صفات تحمل المسؤولية، وكذلك مع دراسة ديراني (١٩٩٣) في بعد المسئولية ومع دراسة الخضر (٢٠٠٧) في بعد الثقة. كما أشارت النتائج التي أجراها بينيس (Bennis, 1985) بأن القيادين في الشركات يحتاجون إلى مهارات التنظيم، كذلك فان ستوجديل (Stogdill, 1974)، وبراون، ليندا (Brown & linda, 2006) ، ودراسة موراسك (Morask، 2001)، ودراسة غازلي (Ghiselli,1971) الذين أكدوا على أن الصفات والخصائص القادة، منها الثقة. كما إختلف نتائج الدراسة مع دراسة غازلي (Ghiselli,1971)، كولبان (Culpan, 2004) ، ودراسة موراسك (Morask، 2001) واللذين أكدا على أن الذكاء من ضمن الصفات التي يجب أن يتمع بها القادة.

كما وتختلف الدراسة الحالية عما تقدم به ستوجديل (Stogdill, 1974)، ودراسة ريد (Reid,2007) والذي أشار إلى ضرورة وجود صفة التعاون بالقادة.

كما وإختلفت الدراسة الحالية مع نبراي ويحيى(١٩٨٨) بعدم وجود علاقة بين السلوك القيادي وسمات الشخصية في بعد تحمل المسئولية.

ومن جهة أخري إتفقت الحوراني(٢٠٠٨) بوجود سمة الثقة الإجتماعية والمغامرة بالنسبة للذكور. وإختلفت بوجود سمة التسامح عند الذكور وليس عند الإناث.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بروز صفات (القيم التقليدية، تحمل المسؤولية، الابتكار، التنظيم، الثقة الاجتماعية) بأن لكل من هذه الصفات وظائفها في العمل القيادي، حيث أن القيم التقليدية هي مستمدة من الثقافة العربية في الكويت والتي تعد نسبيا ثقافة متحفظة وتقليدية، فحتى ينسجم القادة مع الاطار الثقافي فإننا نجد أنهم يميلون إلى التقليدية. كما أن تحمل المسؤولية تعد من الصفات الأساسية للقادة على اختلاف مواقعهم على اعتبار أن المسؤولية هي إطار يبنى على الالتزام بين القادة وأتباعه، فالمسؤولية اتجاه القرارات والالتزامات والوعود والاتفاقات تعد من ضمن مصادر الإحساس بالأمان والثقة بشخصية القائد، كذلك فان التنظيم تعد من المهارات الحيوية التي يجب على القائد امتلاكها، حتى يتمكن من الموزانه بين المتطلبات، وتلبيتها في إطار زمني محدد، كذلك فإن الثقة الاجتماعية تعد من الصفات المهمة في الوثوق في القائد على اعتبار أن سمعة القائد وشعبيته تعد من الأسس في بناء الثقة في شخص القائد.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى ضعف بعض السمات الشخصية الأخرى الإيجابية لدى القادة الإداريين الكويتيين خصوصاً فيما يتعلق بسمة مثل (التعقيد) والتي تشير إلى امتلاك القائد خاصية التفكير العميق بالمشكلات والنظر اليها بدرجة أعمق من الظاهر وعدم تناولها والتعامل معها بسطحية. وهذه النتائج هي عكس ماجاءت بها الدراسات الأمريكية والعربية والتي تعتبر من السمات الشخصية المميزة أنظر جدول (٦). وينطبق هذا الأمر على صفات أخرى مثل(الذكاء- الفطنة الإجتماعية).

مناقشة النتائج المرتبطة في السؤال الثاني والذي ينص على، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى لمتغير الجنس؟

أشارت النتائج إلى بأن الفروق بين المتوسطات كانت في بعد (سعة الميول، التسامح، القلق، الاختلاط بالآخرين، المغامرة) حيث أن متوسط الذكور كان أعلى في بعد (سعة الميول، الاختلاط بالآخرين، والمغامرة)، في حين تفوق الإناث في بعد (التسامح، والقلق). أما بقية الأبعاد فلم تبلغ الفروق بين الإناث مستوى الدلالة الإحصائية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إيبوكوم وزملائه(Ibukum, et al, 2011) والذي لم يجد اختلافات مهمة في فعالية القيادة تعزى إلى الجنس، كما إختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (دويكات، 1999) وديراني (١٩٩٣) و أبوكف (١٩٩٠) و قطينة (١٩٩٥) والذي أكد عدم وجود اختلاف في صفات القيادية تعزى إلى متغير الجنس.

ويعلل الباحث ارتفاع صفات (سعة الميول، الاختلاط بالآخرين، والمغامرة) من إطار ما تحققه هذه الصفات للافراد الذين يحملونها وتاثيرها على أبعادهم القيادية، فقد نجد ان سعة الاهتمامات، والاختلاط بالاخرين، والمغامرة). حيث نجد أن الذكور (خصوصاً في المجتمعات العربية والكويت تحديداً) يميلون الى سهولة التعامل مع الآخرين والاختلاط بهم والمغامرة أكثر من النساء والذي يعود سببة إلى الطبيعة المحافظة للمجتمعات العربية التي تضع قيودا أكثر على الإناث.

ووجد الباحث أن الإناث فقد كانت درجاتهم مرتفعة على صفتي التسامح، والقلق، ويشير إلى أن طبيعية الإناث في المجتمعات العربية تميل إلى التسامح واللطف والاهتمام بالآخرين، كذلك فإن القلق يعد من الصفات المميزة لارتباط ذلك بقيم الخوف على الآخرين والإيثار لهم من جهة. وكذلك من جهة اخرى إحساس المرأة بأنها مراقبة من قبل الرجل فهذا يؤدي الى قلقها من أن تخطئ حتى لاتنتقد (الحسين، ٢٠٠٨).

مناقشة النتائج المرتبطة في السؤال الثالث والذي ينص على هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) في السمات الشخصية عند القياديين الإداريين الكويتيين تعزى للمستوى التعليمي.

حيث أشارت النتائج بأن قيمة (ف) لم تبلغ مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل، لذا ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) تعزى للمؤهل العلمي، باستثناء سمة التعقيد والتي بلغت الفروق فيها مستوى الدلالة الاحصائية، حيث أن مستوى التعقيد كان أقل لدى حملة البكالوريوس أو الدبلوم مقارنة بحملة كل من الثانوية أو اقل منها ، والماجستير أو الدكتوراة. يمكن أن تعود الإختلافات إلى أن الشخص الذي يحمل الثانوية لدية ثقة بشكل أقل ممن يحملون البكالوريوس لذلك فإنة يبذل جهدا أكبر في التحليل والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة فيكون لدية مستوى تعقيد أعلى.

واختلف ديراني (١٩٩٣) وأبوكف (١٩٩٠) و قطينة (١٩٩٥) والعمري (٢٠٠٤) بعدم وجود فروق ذات دلالة تعزي إلى المستوى التعليمي.

مناقشة النتائج المرتبطة في السؤال الرابع والذي ينص على، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.05) تعزى للخبرة العمليّة؟

أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) تعزى للخبرة العمليّة، لذا ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) تعزى للخبرة العمليّة. وإختلفت الدراسة مع قطينة (١٩٩٥) والتي وجدت فروق ذات دلالة تعزي إلى

الخبرة العملية. واتفق ديراني (١٩٩٣) و أبوكف (١٩٩٠) والعمري (٢٠٠٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزي إلى الخبرة العملية.

يعلل الباحث هذه النتيجة من خلال بأن الصفات الشخصية تتشكل بناء على عوامل عديدة منها خبرات حياتية وخبرات مهنية، الأمر الذي يمكن أن يعمل على خلق شخصيات متباينة في صفاتها ولكنها ليس متباينة تبعا لمتغيرات مهنية، فالمهنة وحدها ليس بعامل يمكن ان يفسر التباين في الصفات القيادية الشخصية، لذلك فإن العمل على تشكيل هذه الصفات مرتبطة بأبعاد شخصية وتربوية أكثر من كونها مرتبطة بعدد سنوات العمل وحدها. وهناك تفسير آخر بأن معظم القياديين الإداريين يستلمون القيادة في عمر متأخر(بعد سن الأربعين) والذي تشير الدراسات إلى أن السمات الشخصية تثبت بعد عمر الأربعين بشكل أكبر.

التوصيات:

هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تنبثق من هذه الدراسة وأهمها:

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الممارسات القيادية وعلاقتها بسمات الشخصية.
- إجراء دراسات تتعلق في تفسير الأداء الوظيفي وعلاقتها بسمات القادة الشخصية.
- أهمية تدريب القادة على العديد من المهارات الحيوية والحياتية واللازمة لتطوير الثقة الاجتماعية بهم.
- يجب وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعيية وليس شخصية والإهتمام بالدرجة العلمية وأيضا التركيز على جانب الخبرة عند ترقية القيادات
- من الضرورة وجود لجنة عليا تختص بمقابلة المرشحين لتولي مناصب القيادة، لمعرفة سماتهم الشخصية وميولهم وقدراتهم والمعارف والمهارات التى يملكونها قبل قبول ترشيحهم للمنصب.
- ضرورة إجراء دراسات في بيئات عمل مختلفة للتحقق من مدى تأثير الثقافة على السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد الإداري.

المراجع العربية :

أبوكف، علي أحمد (١٩٩٠) **السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان : الجامعة الأردنية

أبو النيل، محمود السيد (١٩٨٥) **علم النفس الاجتماعي** ، دراسات عربية وعالمية، بيروت، دار النهضة العربية.

الألباني، محمد ناصر الدين، (د.ت) **صحيح وضعيف سنن أبي داود، برنامج منظومة التحقيقات الحديثية**. مركز نور الإسلام لأبحاث القرآن والسنة بالإسكندرية

بيترج، نورث هاوس (٢٠٠٦) **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** (المعيوف) صلاح بن معاذ (مترجم) الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

التنوبي، محمد عمر (١٩٩٩) **قراءات في علم النفس الاجتماعي**. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

تيد، أدواي (١٩٦٥) . **فن القيادة والتوجيه في إدارة الإعمال العامة**. (إبراهيم، محمد عبد الفتاح، مترجم) القاهرة: دار النهضة العربية.

الحربي، سعود نامي. (٢٠٠٨) . **بعض سمات الشخصية المنبئة بكفاءة قادة ضباط الشرطة بدولة الكويت**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة طنطا، مصر.

الحسين، إيمان بشير (٢٠٠٣). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. **مجلة جامعة دمشق**، دمشق

الحوراني، ايمان يوسف (٢٠٠٨). **الخصائص السيكومترية لصورة معدلة ومعربة للبيئة الاردنية من قائمة جاكسون المعدّلة للشخصية**، رسالة ماجستير.عمان: الجامعة الاردنية

الخضر، عثمان حمود . (٢٠٠٧). الكفاءات القيادية كما يراها القادة ومرؤوسهم في القطاعين الحكومي والخاص. **مجلة دراسات الخليج، عدد ١٢٧ أكتوبر**، الكويت

خليفة، عبد اللطيف (٢٠٠٣). **مقدمة في ديناميات الجماعة**.القاهرة: دار الغريب.

دويكات، هشام حامد. (١٩٩٨). **الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.

ديراني، محمد عيد (١٩٩٩). السمات الشخصية للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. **مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد العشرون العدد-١١٦**

زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٠) **علم النفس الاجتماعي**، القاهرة : عالم الكتب.

السيد، عبدالحليم محمود، وفرج، طريق شوقي، ومحمود، عبدالمنعم شحاتة (٢٠٠٣). **علم النفس الاجتماعي المعاصر**، (د.ن).

عبد الخالق، أحمد محمد (١٩٩٤) . **الأبعاد الأساسية للشخصية** . الإسكندرية : إدارة المعرفة الجامعية .

عبد الخالق، احمد محمد (١٩٩٦). **قياس الشخصية**. الكويت: مجلس النشر العلمى

عبدالخالق، المشعان، الصبوه، السماك، بارون، عبداللطيف، واخرون. (٢٠٠٨). **مدخل الى علم النفس** . جامعة الكويت: مجلس النشر العلمى

العدلوني، محمد أكرم والسويدان، طارق محمد (٢٠٠٠) **القيادة في القرن الحادي والعشرين** السعودية، قرطبة للإنتاج الفني.

العساف، أحمد (٢٠٠١). **مهارات القيادة وصفات القائد**. الرياض (د.ن).

عقل، عبد اللطيف (١٩٨٥) **علم النفس الاجتماعي**، نابلس: مكتبة النصر التجارية.

العيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٧٤) **دراسات في علم النفس الاجتماعي**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عمر، ماهر محمود (١٩٩٢). **سيكلوجية العلاقات الاجتماعية** .الإسكندرية: دار المعرفة الجامعة.

العتيبي، نواف بن سفر. (٢٠٠٨). **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية : دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى: مكه، السعوديه.

عبدالرحمن، عزة حسن (٢٠٠٨). **علاقة بعض سمات الشخصية بفاعلية القيادة التربوية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الزقازيق ، مصر

العمري ، عبد الله مشرف (٢٠٠٤) . **السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة** ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكه المكرمه، السعوديه.

القدومي، شيرين معاوية (٢٠٠٠). **العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الاردن وكل من دافعية معلميها والضبط المدرسي فيها**. الأردن: الجامعة الاردنية.

قطنية، رّلي عبد الغني (١٩٩٥). **أثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية.

الكندري، أحمد محمد (١٩٩٢). **علم النفس الإجتماعي والحياة المعاصرة**. الكويت: مكتبة الفلاح

مقالة **نظريات القيادة** تم استرجاعها في ٢٠١٢/٧/٢٥ من موقع
WWW.psychology.about.com

مليكة ، لويس كامل (١٩٧٠) . **سيكلوجية الجماعات والقيادة** . القاهرة : النهضة المصرية.

مكلفين ، روبرت وغروس ، رتشاد (٢٠٠٠) . **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**. ياسمين حدده ، وصفق الحمدان ، وفارق حلم (مترجم) . عمان : وائل للنشر والتوزيع.

مصباح، عامر (٢٠٠٣) خصائص **القيادة عند الرسول صلي الله عليه وسلم دراسة من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي**. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر.

المحاميد، شاكر (٢٠٠٣). **علم النفس الاجتماعي**. الاردن: مركز يزيد للخدمات الطلابية.

مخول، مالك سليمان (١٩٩٧). **علم النفس الإجتماعي**. دمشق: مطبوعات جامعة دمشق.

الانصاري، بدر محمد (٢٠٠٠) .**قياس الشخصية**. الكويت: دار الكتاب الحديث.

نبراي، يوسف ويحيى، على محمد (١٩٨٨). **العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس**. العين: جامعة الإمارات، كلية التربية .

النبأ (٢٠٠٥). **السمات الشخصية عن إختبار القائد الإداري** . تم إسترجاعها في ١٥ أغسطس ٢٠١٢ من موقع شبكة النبأ المعلوماتية www.annabaa.org

نصراوي ، فاتن ادوارد (١٩٨٦). **العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الاردني من وجهتي نظر الإناث والذكور القياديين**، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

النوافلة، محمد توفيق (١٩٩٣) **السمات الشخصية والسلوك القيادي للخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

المراجع الاجنبيه

Allport, G. W. (1937). **Personality: A psychological interpretation**. New York: Holt

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leadership: The strategies for taking charge**. New York, NY: Harper & Row.

Bird, C. (1940). **Social Psychology**. New York: Appleton-Century

Brown, M. E. Trevino, L . K. (2006). **Ethical Leadership** : A review of Future Directions Quarterly.17, 595-616

Brown, M. E. Trevino, L . K. & Harrison, D. (2005). **Ethical leadership : Asocial learning perspective for construct development and testing** .organizational Behavior and Human Decision Processes. 97, 134-177

Cattell, R.B. (1965). **The scientific analysis of personality** . Middlesex: penguin.

Culpan (2004) , **When Considering the leadership** . Wall Street journal

Eysenck, H.j. **(1960)**. **The Structure of Human Personality**. London: Methuen

Fiedler, Fred E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc.

Ghiselli, Edwin, E. (1971). **Exploralions in Managerial Talent,** Claifornia: Publishing Company, Inc

Guilford, T. P. (1959). **Personality**. New York: McGraw-Hill.

Jackson, D.N. (1994). Jackson **Personality Inventory- Revised Manual**, Sigma assessment Systems, Inc

Hoy, W.&Miskel. C. (1978) **Educational Administration**. New York:Random House.

Ibukun W.O, Oyewole B.K & Abe T.O (2011). Personality Characteristics and principal leadership In Eciti state – Nigeria , **International Journal of Leadership Studies , vol, 6 Iss. 2**

Lee, D., Quast, L (2001). **Successfull Manager Hand Book**. Minnesota.

Morask, j. (2001). **leadership personality factor**. U S A: Marine corps university.

Pierce j.l, & Newstrom, j.w.(2003). **leaders and the leaders ship process : Reading, self- assessment and application** (3rd ed). Boston :Mcgraw-Hill Irwin

Reid, K (2007) , Characteristic **Leadership , the Role of the Personal characteristics in Effective Leaders behaviors**, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regant University.

Stogdill, R. M., (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of psychology**

Stogdill,R. m.(1974). **Handbook Of Leadership:Asurvey Of theory and research**. New York.Free pree.

Worchel, S., cooper, L & ،.Goethals, G.R.(1990). **undestaning Social Psychology** (5th ed). Galifernia: Books Cole publishing Company.

الملحق (١)قائمة جاكسون المعدلة للشخصية

الموظف المحترم

الإستبانة التي بين يديك تهدف إلي التعرف على (السمات الشخصية المميّزة للقادة الكويتيين)،
ولقد تم إختيارك لأنك من القياديين، الرجاء التكرم بإعطاء الإستبانة جزء من وقتك والإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة ☑ حول الإجابة التي تناسبك، وكن واثقا بأن كل ماستذكرة سيكون موضع سريةّ ولأغراض البحث العلمي .

الباحث/ مشهور برغش سلطان العنزي
m_almashaan@hotmail.com
@MashhourALenezi
99632442

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي : ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ بكالوريوس/دبلوم ☐ ماجستير/دكتوراة

الخبرة العمليـة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

رقم الفقرة	الفقرات	الاجابة	
		نعم	لا
1	أبسط المشاكل تجعلني أشعر بالانزعاج كثيراً		
2	لدي هواية واحدة أو اثنتان على الأكثر		
3	أفضّل العمل الذي يحتاج إلى تفكير متميز		
4	أعتقد أن الناس الذين يغيّرون معتقداتهم بسهولة ليس لديهم أساس راسخ		
5	أشعر بالانزعاج وعدم السعادة عندما يفقد أحد معارفي عمله / وظيفته		
6	أنا شخص هادئ ويسهل التعامل معي		
7	أنا حسّاس جداً لما يعتقده الآخرون عني		
8	أهاتف أصدقائي فقط عندما يكون هناك شيء مهم يستدعي المناقشة		
9	غالباً أكون واثقا من نفسي عندما أتعلم لعبة أو رياضة جديدة		
10	أشعر في بعض الأيام بالتعب وعدم القدرة على عمل أي شيء		
11	غالباً أتظاهر بأنني أستمتع بأشياء لا أحبها إذا كانت ملائمة لتحقيق أهدافي		
12	نادرا ما أراهن على الامور حتى الصغيرة منها		
13	غالبا ما أنجز أعمالي قبل الوقت المحدد		
14	إنهاء حياة شخص ما، أمر مشروع، إذا كانت الظروف تبرّر ذلك		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
15	أشارك في أعمال الخير بشكل منتظم		
16	إذا قام فنان برسم ما ، فيجب عليه أن يجعل رسمه دقيقا قدر الإمكان		
17	ارغب في التعرف على جغرافية البلاد الاجنبية		
18	لا احب التفكير في اختراع العاب ودمى جديدة للأطفال		
19	أستمتع في إستضافة افراد لديهم معتقدات وجنسيات مختلفة		
20	افضّل أن لا اقضي وقتا طويلاً في القلق على شخص لا يمكن اصلاح ظروفه		
21	عادة أصبح قلقا عندما انتظر شيئا ما		
22	لا ازعج نفسي لما يعتقده الاخرون عني		
23	حياتي ستصبح تعيسة لو لم يكن لدي العديد من المعارف		
24	ادائي يكون افضل كتابع وليس كقائد		
25	كنت نشيطا جدا في طفولتي		
26	لا اغير طريقتي في التصرف لمجرد إرضاء الشخص الذي اتعامل معه		
27	عندما أريد شيئاً، استعمل اي وسيله للحصول عليه		
28	عادة تغيب الأشياء الصغيرة عن ذهني		
29	بعض الأزياء الحديثة (الموضة) لا يصلح ارتداؤها بالعمل		
30	إذا أصبت بالرشح فإنني لا اتحرّج من الاختلاط مع الاشخاص الآخرين		
31	أستمتع بالمشاركة في مناقشات حتى لو إستمرت عدة ساعات		
32	لا أهتم بمتابعة أحدث التطورات العلمية		
33	ابحث دائما عن طرق جديدة للنظر في الأمور		
34	افضّل إختيار أصدقاء لديهم نفس مبادئي العامة		
35	لدي إحساس بمزاج أصدقائي بحيث أستطيع أن أشعر بما يشعرون		
36	اقلق فقط على الأشياء المهمة جدا		
37	في معظم المواقف اتفق عادة مع رأي الجماعة		
38	لا يزعجني كثيرا أن اقضي ايّاما دون رؤية اي شخص		
39	نادرا ما أشعر بالإرتباك عند وجودي بين مجموعة غريبة لاأعرفها		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
40	أحياناً لا أجد الطاقة حتى للتفكير		
41	أضبط مشاعري الشخصية إذا كانت تتعارض مع ما أريد الحصول علية من شخص ما		
42	إذا أردت إستثمار أموالي في الأسهم فإنني أحبّذ إستثمارها في شركات كبيرة ومشهورة فقط		
43	أفضّل إنجاز مهمتي قبل أخذ قسط من الراحة، بدلا من أن أستريح أثناء العمل		
44	غالباً ما أرفض الإعتقادات التي يمليها علي الناس الأكبر سناً		
45	إذا خدشت سياره واقفه وعن غير قصد فإنني أبحث عن صاحبها لتعويضه عن الاضرار		
46	أفضّل الأفراد الذين يمتازون بالإستقرار ومن السهل فهمهم		
47	على الأغلب يحتوي كل قسم من أقسام الجريدة على شيء يثير إهتمامي		
48	سأشعر بالضياع والحيرة إذا اضطررت إلى تصميم غلاف كتاب جديد		
49	نادرا ما أحدد عدم اعجابي بشخص ما بعد لقاءه مره أو مرتين فقط		
50	لا أهتم حقيقة إذا اتّبع أصدقائي نصائحي أم لا		
51	أشعر بالقلق عندما يتأخر شخص كنت أتوقع حضوره في الموعد المحدّد		
52	نادراً ما أهتم برأي الآخرين عند شراء شيء ما		
53	أستمتع بالنشاطات الجماعية أكثر من النشاطات التي أقوم بها بمفردي		
54	أنا لم أكن يوما شخصاً محبوباً (لدي شعبية)		
55	عادة يكون لدي عدة مشاريع أقوم بها بنفس الوقت		
56	لا أُظهر للآخرين بأن معلوماتي عن أي موضوع هي أقل مما هو متوفر لدي في الواقع		
57	أشعر بالمتعة إذا تمكّنت من الدخول عن طريق الخداع والاحتيال إلى نادي أو حفلة خاصة		
58	أحياناً تواجهني مشاكل في إيجاد الاشياء حين أحتاجها		
59	قيمي ومعتقداتي ربما تبدو قديمة مقارنة مع المعايير الحديثة		
60	أنا مشغول جداً ولا أجد الوقت الكافي لمساعدة الناس المحتاجين		
61	الموسيقى الحديثة متنوعة بحيث أن هناك نوع يلائم حالتي المزاجيّة		
62	أفضّل القيام بالنشطات التي أعرف أنني سأستمتع بها على النشاطات التي لم أجرّبها مسبقاً		
63	تأتيني الأفكار الإبداعيّة في أي وقت من اليوم سواء في الصباح أو في المساء		
64	أكون أكثر انسجاماً مع الأفراد الذين يحملون نفس جنسيتي		

لا	نعم	الفقرات	الرقم
		أفضّل قضاء أكبر وقت ممكن في مساعدة الناس المحتاجين	65
		يقول الناس أن لدي أعصاب هادئة	66
		قبل اتخاذي أي قرار، غالباً ما أكون قلقاً إذا كان سيوافق عليه الآخرين أم لا	67
		أفضّل العمل في مكان لا يزعجني فيه الآخرون	68
		يسهل علي البدء بالحديث مع أي شخص	69
		لا أملك إلا طاقة متوسطة لبذل أي جهد	70
		أشعر أنني أملك البراعة في اخراج الأفضل من شخصية الآخرين	71
		عندما كنت في المدرسة نادراً ما لجأت إلى الاحتيال للقيام بوظائفي	72
		أنه من غير الاعتيادي أن أتأخر أو أتخلّف عن إنجاز عملي	73
		يجب السماح للناس بتعاطي المخدرات إذا كان ذلك يمتعهم ولا يؤذي الآخرين	74
		لا أدلي بشهادة مزورة أو أقدم دليل مزور في المحكمة مهما كانت الظروف	75
		معظم الأشياء تصبح في غاية السهولة عندما تبدأ بالتعرف عليها	76
		عادة ما أطّلع على مجلات مختلفة كل شهر	77
		لا يوجد لدي تخيّلات خاصة خلاّقة	78
		أفضّل أن أتعرف على الناس جيداً قبل الحكم عليهم	79
		أحاول أن أبقي مشاعري تجاه الناس حياديّة	80
		أحياناً أشعر بأنني عصبي المزاج بحيث أزعج من حولي	81
		أقول ما يجول بخاطري حتى لوكان مسيئاً للآخرين	82
		أكره تناول الطعام بمفردي	83
		لست من الأشخاص الذين يتذكرهم الناس بعد لقاء واحد	84
		أتجنب أن أقضي وقتي جالساً مستريحاً	85
		لا أستمتع بعمل يتوجب علي فيه مجاملة أشخاص لا أحبهم	86
		إذا احتمال الربح عالياً فإنني لا أتردد في استثمار أموالي في عمل يمكن أن يفشل	87
		أفضّل البدء بمهمة جديدة بدون وجود خطط مفصّلة عنها	88
		الكذب والخداع دائما خطأ مهما كان الموقف	89

الرقم	الفقرات	نعم	لا
90	القيام بما وعدت به قد يكون مزعجا في بعض الاحيان		
91	أفضّل الرسومات التي تتطلب بحث وتفكير من أجل فهمها		
92	لن أبدي اهتماماً بالهوايات الغريبة التي يمارسها بعض الناس		
93	أستمتع بالتفكير بخطط فعالة وأصيلة للعمل		
94	بعض الأشخاص محدودي الأفق لمعرفة الطريقة الصحيحة للإستمتاع بالحياه		
95	في الغالب أتعاطف مع الأمور المتعلّقة بأصدقائي		
96	نادراً ما أفكر بأخطائي السابقة		
97	أشعر بعدم الإرتياح عندما أرتدي ملابس تختلف عن ملابس من هم حولي		
98	لا أفضّل أن أكون محاطاً بمجموعة من الأشخاص المزعجين		
99	نادراً ما أعاني من فقدان وضياع الكلمات		
100	لا أحتمل المشاركة والخوض في مناقشات طويلة		
101	أستمتع بدفع الناس إلى ممارسة أشياء دون معرفتهم أنني أمارسها		
102	الغوص العميق تحت مياه البحر يشكل خطراً كبيراً علي		
103	وقتي أثمن من أن يضيع في أمور غير ضرورية		
104	الإكتشافات الحديثة في العلم ستظهر لنا يوما ما أن عدداً من معتقداتنا خاطئة		
105	إذا نسي محصل الأجرة في الحافلة أخذ أجرتي فإنني أقدمها له		
106	أفضّل التعامل مع المشكلات ذات الحلول الواضحة		
107	أحافظ على استمرارية اهتمامي في قراءة الكتب التي تبحث في مواضيع متنوعة		
108	أشعر برضى أكبر عندما أتقن مهارة ما على أن أخرج بفكرة جديدة		
109	أبدي اهتماماً قليلاً بالأشخاص الذين يتصرفون بطريقة غريبة أو شاذة		
110	لا أقلق عند مرض أحد أصدقائي		
111	غالباً أقلق فيما إذا كنت أقوم بعملي بشكل جيد أم لا		
112	لا أقلق على ما أقولة خلال الجلسات الإجتماعية		
113	عندما أسافر وحدي فإنني أستمتع بالدخول في حوار مع الناس الغرباء		
114	أكون مرتاحاً عند مقابلة أشخاص جدد		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
115	حياتي مشغولة دائما أكثر من معظم الناس		
116	عندما أريد من شخص أن يعمل لي شيئاً فإنني أطلب منه ذلك بشكل مباشر دون اللجوء إلى أساليب غير مباشرة		
117	يخبرني اللآخرون أنني شخص يجيد استغلال الفرص		
118	لا أزعج نفسي بوضع قائمة للأشياء التي أريد عملها		
119	أثبتت قوانين الرقابة الاخلاقية أنها وضعت من أجل منفعتنا		
120	أعتقد أنه ليس من السهل محاولة تهريب سلعة صغيرة عبر الحدود		
121	أستمتع بمحاولة فهم ما يريد الشاعر قوله في قصيدته		
122	أفضّل القيام بنشاطات مألوفة لدي		
123	غالباً يطلب الناس مساعدتي في النشاطات التي تتطلب إبداعاً		
124	أعتبر آداب المائدة مهمة عند تقديم الطعام لضيوفي		
125	أنا متعاطف إلى حد كبير مع الناس		
126	عادة أقوم بحل المشاكل التي تواجهني ثم أنساها		
127	غالباً أدهش لسرور بعض الناس عند قيامهم بأمور غير اعتيادية		
128	أفضّل قضاء أوقات فراغي في نشاطات تجعلني بعيداً عن الناس		
129	أنا أعتبر قائداً في محيطي الاجتماعي		
130	في بعض الليالي لا يكون لدي الرغبة حتى لقراءة الجريدة		
131	لدي موهبة لجعل النالس يتحدثون عن أنفسهم		
132	لا أقوم بالمخاطرة إذا توفر بديل آخر		
133	أعتقد أن وجود درجة عالية من التنظيم مهمة في حياة الناس		
134	يجب أن يترك الخيار للإفراد الذين لا أمل لهم بالشفاء بالتخلص من حياتهم دون ألم		
135	أحرص على عدم رمي النفايات في الأماكن العامة		
136	أفضّل الفن البسيط شديد الوضوح		
137	يوجد القليل من المواضيع التي تشعرني بالملل		
138	أنا لا أعتبر نفسي شخصاً مبدعاً		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
139	أجد متعة في مناقشة آرائي مع شخص يخالفني الرأي تماماً		
140	لا أتعاطف مع الناس الذين يتسببون بالمشاكل لأنفسهم		
141	أنزعج كثيراً إذا طرأ تغيير على برنامجي اليومي		
142	لا يهمني أن يكون لدي عدد كبير من الاصدقاء		
143	أشعر بالوحدة عندما أكون منفرداً		
144	أشعر بالتردد إذا اضطررت لطلب قرض من البنك		
145	أستمتع بجميع الهوايات التي تتطلب قوة ونشاطاً		
146	لا أقوم أبداً بعمل معروف مع شخص فقط للحصول على شيء بالمقابل		
147	فكرة الإستثمار بالأسهم تشعرني بالحماس		
148	ليس ضرورياً أن تكون طاولة المكتب نظيفة حتى أقوم بعملي جيداً		
149	النشرات الاعلامية الموجودة في قاعات الإنتظار لأي شركة يجب أن تدقق جيداً وتستبعد منها المعلومات الغير صحيحة		
150	إذا اختار الأشخاص أن يشربوا الكحول ويقودوا السيارة فهذا شأنهم		
151	عادة تكون الاسباب معقدة وراء قيام الناس ببعض الإشياء		
152	لا أهتم بمشاهدة فلم عن حياة الثعالب		
153	غالباً أفاجئ الناس بأفكاري الجديدة		
154	أستطيع أن أحدد منذ اللقاء الأول ما إذا كنت سأحب الشخص أو أكرهه		
155	أميل إلى التعلق الشديد بالناس		
156	أنا لست شخصاً شديد الحساسية		
157	أفعالي محكومة بالطريقة التي يتوقعني الناس أن أتصرف بها		
158	أفضّل قضاء أمسية هادئة في البيت على حضور مناسبة اجتماعية		
159	أستمتع عند طرح آرائي أمام مجموعة من الناس		
160	إذا خفّضت ساعات يوم العمل إلى النصف، فإنه يمكن لي عندها أن أنجز يوم العمل دون الشعور بالتعب		
161	أستطيع منع الناس من الجدال، دون بذل أي جهد حقيقي		
162	أفضّل وظيفة ثابته براتب متوسط على وظيفة أقل ثباتاً براتب مرتفع		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
163	قبل أن أبدأ العمل بمهمة ما، أحب تحديد أفضل الطرق فاعلية للقيام بها		
164	المتزوجون الذين لم يعودوا يحبون بعضهم يجب أن يمنحوا حق الطلاق		
165	لا يغريني أبدا أخذ معونة من الدولة ما دام بمقدوري العمل		
166	أحاول أن أجعل الأمور بسيطه وسهله قدر الإمكان		
167	أستمتع بالإصغاء إلى الخطابات التي تدور حول موضوعات متنوعة		
168	لا أقدّم عادة أفكاراً جديدة حول مشروع ما		
169	لا يهمني إذا استمر المهاجرون إلى هذه البلد باستخدام لهجتهم في أحاديثهم		
170	ليس لدي الصبر لتحمل شخص يبحث فقط عن كتف يبكي عليه		
171	أشعر من حين لآخر بتقلصات في معدتي		
172	نادراً ما أهتم بالطريقة التي يرتدي بها الآخرون ملابسهم		
173	أفضّل أن أهاتف صديقي على أن أقرأ مجلة في وقت فراغي		
174	غالباً ما أتمنى أن أكون إجتماعياً أكثر		
175	نادراً ما أكون متعبا كثيراً بشكل يمنعني من القراءة		
176	لا أحاول أبداً توجيه النقاش نحو مواضيع معينة		
177	أستمتع بالقيام بالأشياء التي تحتاج الى مجازفة		
178	أحب تنظيم عملي بطريقة مرنة حتى لا أتقيد بخطط معقدة		
179	سيكون لدى الشباب مشاكل أقل إذا استمعوا إلى كلام والديهم بشكل أكثر		
180	إذا تمكنت من التهرب من الضريبة فلن أدفعها		
181	دائما أشعر أنه علي النظر إلى المشكلة من كافّة الجوانب		
182	كثير من الخطابات تدور حول أشياء غير مهمة بالنسبة لي		
183	غالباً أحاول أن أخترع طرق جديدة لأستعمال الأدوات اليومية		
184	أستطيع أن أتحمل أنماطاً معينة من الناس لفترة قصيرة فقط		
185	أميل للتدخل في مشاكل الأخرين		
186	لا أقلق كثيراً على المستقبل		
187	إذا لم يوافق شخص ما على شيء قمت به فإن ذلك يسبب قدراً كبيراً من القلق		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
188	أنا غير مهتم في معرفة عدد كبير من الناس		
189	يبدو أن الناس مهتمون بالتعرف علي بشكل أكثر		
190	أنا لست شخصاً مفعماً بالطاقة		
191	أقوم أحياناً بأكثر من دور حتى أبدو بأفضل صورة ممكنة لأشخاص مختلفين		
192	أعتبر الشعور بالأمن عنصراً مهماً في كل جوانب حياتي		
193	لا أحب أن أترك الأشياء إلى اللحظة الأخيرة		
194	يجب أن يكون للناس الحق في رفض القتال للدفاع عن وطنهم دون أن يخافوا من العقاب		
195	يجب أن يقضي الناس جزءاً من أوقات فراغهم في مشاريع إجتماعية		
196	أُعجب بالناس الذين يعيشون حياة بسيطه وغير معقدة		
197	استمتع بالإستماع إلى تفاصيل الإكتشافات في أي ميدان		
198	أفضّل الوظيفة التي تحتاج إلى مهارة وممارسة على الوظيفة التي تحتاج إلى ابداع		
199	عدد كبير من أصدقائي لديهم آراء سياسية مختلفة		
200	نادراً ما أنزعج عندما يجعل الآخرون من أنفسهم أضحوكة		
201	بين حين وآخر، أنزعج جداً من أمور حدثت في الماضي		
202	أفعل ما يحلو لي وليس ما يمليه علي الآخرين		
203	أحب أن أتعرف إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص الجدد		
204	يبدو أنني أقوم بالاستماع أكثر من الكلام خلال الحوار مع الآخرين		
205	أحب أن أكون دائما نشيطاً		
206	من الصعب علي أن أكون مهذب مع شخص لا أحترمه		
207	لا تزعجني المخاطر إذا كانت الأرباح المحتملة كبيرة		
208	أحياناً ابدأ بكتابة رسائل دون أن أكملها		
209	الناس اليوم ليس لديهم احترام كافٍ للسلطة		
210	أعتقد أنه لا يوجد هناك داعي للإنضمام إلى نوادي الخدمات أو المؤسسات الاجتماعية		
211	عادة أقرأ عدة كتب في نفس الوقت		
212	نادراً ما أحضر المناسبات الثقافية		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
213	أستمتع بالفرصة التي تتاح لي لتأليف روايات لبرامج التلفزيون		
214	بعض الناس لديهم معتقدات سخيفة لدرجة أنني لا أفهم كيف يتقبلونها		
215	عندما أتحدث عن شخص أحبه كثيراً فإنني لا أستطيع إخفاء مشاعري		
216	لست شخصاً سريع التحمس		
217	أهتم جدا بشعبيتي بين الناس		
218	أجد أن السفر منفرداً أكثر راحة لي		
219	في العادة أحاول أن أضيف قليلاً من الحيوية على الحفلة		
220	أشعر أحياناً أني أستطيع النوم لمدة أسبوع		
221	أتحدث عن الأشياء التي أحتاجها من الآخرين في إطار الحديث عن رغباتهم وتفضيلاتهم		
222	أتجنّب المواقف التي تكون نتائجها غير مضمونة		
223	نادراً ما أخطيء في وضع الأشياء في أماكنها		
224	يجب أن يتم تخفيض السن القانوني لشرب الدخان		
225	يجب أن تكون غرامة عدم دفع مخالفة السير قاسية		
226	لا أضيع وقتي في المشاكل التي يصعب حلها		
227	أستمتع في أي نوع من الموسيقى تقريباً		
228	نادراً ما أزعج نفسي بالتفكير بطرق إبداعية للقيام بمهمة أو عمل ما		
229	أستمتع بالتواجد مع جميع أنواع الناس حتى أولئك الذين لديهم عادات غير مألوفة		
230	لا أنزعج كثيراً لسوء حظ الآخرين		
231	أنزعج أحياناً حول الأمور المالية		
232	أرفض التصرف مثل الآخرين من أجل إرضاء الناس فقط		
233	أقضي كثيراً من وقت فراغي مع الناس الآخرين		
234	أفضل عدم الظهور خلال وجود الناس حولي		
235	لا أحتمل البقاء في السرير طويلا عندما أكون مريضاً		
236	التملق لم يساعدني يوما كوسيلة لدفع الآخرين لعمل شيء ما		
237	أستمتع بالتحدي عند القيام بمشروع قد يؤدي إما إلى الترقية أو خسارة الوظيفة		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
238	لا أشعر أنه من المهم أن أستغل كل دقيقة في اليوم بشكل جيد		
239	لا يوجد لدى الأشخاص العاملين هذه الأيام احترام للسلطات الإدارية		
240	أجمع أشياء تذكارية مثل المناشف والكاسات من الفنادق أو المطاعم التي أزورها		
241	أستمتع بالتحدي الناتج عن قراءة رواية معقدة		
242	يكون لدي اهتمام قليل عند القيام بجولة داخل متحف		
243	أفضّل تجربة طرق مختلفة للقيام بنفس الشيء		
244	إذا لم أحب مظهر شخص ما، نادراً ما أبذل الجهد للتعرف عليه		
245	عادة أشعر بالحزن إذا كانت نهاية فلم ما حزينة		
246	يبدو أن قلقي على الأشياء أقل من قلق الآخرين		
247	أحاول أن أتصرف بطريقة معينة ليتقبلني الآخرين		
248	لا أحتاج إلى رفقة الآخرين لأكون سعيداً		
249	أنا قادر أن أتحدث بذكاء مع الناس حول عدد كبير من المهن		
250	لا أشعر بأنه يجب علي إشغال نفسي دائماً		
251	أستطيع أحياناً عن طريق الإتفاق مع شخص ما في الرأي أن أجعله تدريجياً يتبع أسلوبي في التفكير		
252	أشارك فقط في المشاريع التجارية المضمونة نسبياً		
253	أنا منظم جداً في عاداتي		
254	أحب أن أرى أشخاص غير مألوفين يديرون شركات كبيره		
255	لن أقوم بصيد الحيوانات الا في الموسم المخصص		
256	المبادئ السياسية الأكثر فائدة هي التي يسهل فهمها		
257	أنا مهتم بشدة بالأحداث الجارية		
258	لا أعرف من أين أبدأ إذا طلب مني إجراء تصميم لقارب		
259	الطبقة الاجتماعية للشخص لا تهمني		
260	أحاول أن أبتعد عن مشاكل الآخرين		
261	غالباً ما أفكر باحتمالية وقوع حادث ما		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
262	عموماً لا أشغل بالي بما يظنّه الأخرون عن معتقداتي		
263	بدلاً من قضاء أمسيتي وحيداً، أدعو جاري لتبادل الحديث معه		
264	لدي مشكلة في التعبير عن رأيي		
265	أستطيع القيام بسهولة بعدة مهمات دون الشعور بالتعب		
266	في الغالب أجد صعوبة في التعرف على مزاج الشخص المقابل لي		
267	اعتقد أنني أستمتع بأي نوع من المراهنة		
268	عند زيارة الناس لي بشكل غير متوقع فإنني أعتذر عن أحوالي غير المنظمة		
269	من الخطأ صرف النقود على أشياء لا تحتملها ميزانيتي		
270	أحياناً تكون الطريقة الوحيدة لشراء شيء من المتجر أن تزاحم وتتجاوز الآخرين حتى تصل بداية الصف		
271	المقطوعة الموسيقية مع ميزات غير اعتيادية تكون ممتعة أكثر من المقطوعة الموسيقية البسيطة		
272	لا أزعج نفسي بالتعرف على أمور وأشياء لن تكون ذات فائدة لي		
273	أتمنى أن أطوّر أسلوب جديد في مجال عملي		
274	بعض الجماعات السياسية لا تحمل أي مبادئ لدرجة أنه يجب أن يتم حظرهم		
275	أشعر بالحرج عندما يخطأ المتحدث		
276	نادراً ما أشعر بألم في معدتي		
277	أحاول تغيير أشياء في ذاتي التي لا تعجب الاخرين		
278	بشكل عام أفضل أن أبقى مع نفسي		
279	أجد من السهل علي التعريف بالناس		
280	سأكون أكثر فعالية أو نشاط لو أنني لا أتعب بسهولة		
281	يجب أن نفهم أن أغلب الناس لديهم أحلام خاصة بهم لكي نتعامل معهم بشكل أفضل		
282	لا أقوم باقتراض المال من أجل صفقة تجارية حتى لو كانت نتائجها مربحة		
283	أنزعج من الاشخاص غير المنظّمين		
284	يحترم الناس التقاليد أكثر من اللازم		
285	اذا استدعيت للخدمة العسكرية فإنني أخدم دون تردد بغض النظر عن مدى اقتناعي بذلك		

الرقم	الفقرات	نعم	لا
286	أرى نفسي كشخص صريح وغير معقد		
287	أنا مهتم كثيراً بالسياسة		
288	عادة ما أستمر بالقيام بعملي الجديد بنفس الطريقة التي تم تعليمي بها سابقاً		
289	استمتع بالعمل مع الناس الذين يستخدمون طرق مختلفة في التنظيم عما استخدمه		
290	أنا لست شخص عاطفي كثيراً		
291	في بعض الاحيان أشعر أنني شديد العصبيّة		
292	ما يعتقده عامة الناس لا يؤثر في معاييري ومعتقداتي		
293	في المناسبات الإجتماعية، أحب أن اختلط وأن أتعرف على جميع الضيوف		
294	أفضّل الذهاب إلى المناسبات الإجتماعية مع مجموعة من الناس كي لا أبقى وحيداً		
295	لا أحتاج إلى الكثير من النوم للمحافظة على طاقتي		
296	أجد أنه من غير المفيد التظاهر بحب شيء ما وأنا في الواقع لا أحبه		
297	أثناء ممارسة الألعاب الترفيهية عادة أقوم بالمغامرة بدلاً من اللعب بشكل آمن		
298	أكون مسرعاً في الصباح لدرجة أنني عادة أنسى القيام بشيء ما		
299	كثير من الناس متعجّلين في محاولة تغيير القوانين		
300	لا أجد أي خطأ إذا حصلت على نفس مخالفة سير بشكل متكرر		

ملحق (٢)
كتاب تسهيل مهمة الباحث

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
كلية الآداب
Faculty of Arts
قسم علم النفس
Department of Psychology

2011/12/1

إلى من يهمه الأمر.

تحية طيبة و بعد،،،،

يقوم السيد مشهور برغش سلطان مشعان العنزي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

السمات الشخصية المميزة للقادة حسب قائمة جاكسون المعدلة للشخصية لدى عينة من المديرين الكويتيين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام

و يحتاج السيد العنزي لانجاز هذا البحث الى تطبيق استبانة على مجموعة من موظفي القطاع العام في الكويت. ارجو منكم التفضل بتسهيل مهمة البحث و اعطائه الاذونات اللازمة لتطبيق ادوات البحث على الموظفين علما ان هذا البحث هو لاغراض البحث العلمي فقط و جزء من متطلبات حصول للسيد العنزي على درجة الماجستير في علم النفس. كما اشير اليكم الى ان هذا البحث قد اقر من قبل لجنة الدراسات العليا في الجامعة الاردنية و من قبل لجنة اخلاقيات البحث العلمي و ستعامل البيانات المجمعة باقصى درجات السرية.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

عاجل جداً

المشرف
الدكتور مروان الزعبي
كلية الاداب – قسم علم النفس
الجامعة الاردنية
m.al-zoubi@ju.edu.jo

هاتف ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي ٢٤٩٧٧ فاكس ٥٣٠٠٢٣٢ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24977 Fax: (962-6) 5300232 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

PERSONALITY CHARACTERISTICS OF LEADERS USING JACKSON PERSONALITY INVENTORY-REVISED (JPI-R): A SAMPLE OF KUWAITI MANAGERS FROM THE PUPLIC SECTOR

By

Mashhour B. AL-Enezi

Supervisor

Dr.Marwan T AL-Zoubi

ABSTRACT

The purpose of this study was identifying personality characteristics that distinguish the administrative leaders in Kuwait, besides exploring the significant differences in personality characteristics that distinguish the administrative leaders in Kuwait according to the (gender, education level, experiences). the revised Jackson personality inventory was used to measure the personality traits among leaders which include (Complexity, Breadth of interest, Innovation, Tolerance, Empathy, Anxiety, Cooperativeness, Sociability, Social Confidence, Energy Level, Social Astuteness, Risk Taking, Organization, Traditional Values, Responsibility).

An available sample was selected include (145) leaders from Kuwait (99 males, 46 female) working in the public sector (68.3% males, 31.7% females).

The results shown that the highest five traits among the Kuwait leaders were (traditional values, responsibilities, Innovation, organization, Social Confidence). The means of males were higher in the (breadth of interest, sociability, and risk taking), whereas, the females were higher in (Tolerance, and Anxiety). The results indicate to the importance of the personality traits

The researcher recommends to the need to develop guidelines and conditions for the selection of administrative leadership foundations objectively and not personal interest mainly scientific and practical experience when upgrading leaders. And the need for a higher committee shall meet candidates for leadership positions, to determine personality traits and inclinations, abilities and knowledge and skills that they own before accepting the nomination for the post.